	<b>GESTIÓN DE SERVICIOS ACADÉMICOS Y BIBLIOTECARIOS</b>		<b>CÓDIGO</b>	FO-GS-15	
			<b>VERSIÓN</b>	02	
	<b>ESQUEMA HOJA DE RESUMEN</b>			<b>FECHA</b>	03/04/2017
				<b>PÁGINA</b>	1 de 1
<b>ELABORÓ</b>		<b>REVISÓ</b>		<b>APROBÓ</b>	
Jefe División de Biblioteca		Equipo Operativo de Calidad		Líder de Calidad	

## RESUMEN TRABAJO DE GRADO

AUTOR(ES) NOMBRES Y APELLIDOS

NOMBRES(S): DANIELA VANESSA APELLIDOS: ALVARADO SEPULVEDA

NOMBRES(S): BRENDA LILIANA APELLIDOS: SEPULVEDA VEGA

FACULTAD: INGENIERIA

PLAN DE ESTUDIO: INGENIERIA INDUSTRIAL

DIRECTOR.

NOMBRES(S): WLAMYR APELLIDOS: PALACIOS ALVARADO

TÍTULO DEL TRABAJO (TESIS): DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD DEL SECTOR CALZADO DE CÚCUTA.

Se hizo un diagnostico inicialmente del sector calzado basado en variables socio - económicas y en el desarrollo de un cuestionario que fue aplicado a las microempresas del sector, paso seguido se formularon las estrategias para la mejora de la productividad y competitividad y finalmente se propone un plan de acción para poner en práctica las estrategias anteriormente diseñadas.

PALABRAS CLAVE: Calzado, productividad, competitividad, estrategias, plan de acción

PÁGINAS: 125 PLANOS: ILUSTRACIONES: 17 CD ROOM:

DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD Y  
COMPETITIVIDAD DEL SECTOR CALZADO DE CÚCUTA.

DANIELA VANESSA ALVARADO SEPULVEDA  
BRENDA LILIANA SEPULVEDA VEGA

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERIAS  
PLAN DE ESTUDIO DE INGENIERIA INDUSTRIAL  
CÚCUTA  
2022

DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD Y  
COMPETITIVIDAD DEL SECTOR CALZADO DE CÚCUTA.

DANIELA VANESSA ALVARADO SEPULVEDA

BRENDA LILIANA SEPULVEDA VEGA

TRABAJO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR AL TITULO  
DE INGENIERO INDUSTRIAL

DIRECTOR

WLAMYR PALACIOS ALVARADO

INGENIERO INDUSTRIAL

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER

FACULTAD DE INGENIERIAS

PLAN DE ESTUDIO DE INGENIERIA INDUSTRIAL

CÚCUTA

2022

## ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE GRADO

**FECHA:** 27 de abril, 2022  
**HORA:** 11:00 a.m.  
**LUGAR:** SALÓN SC 302  
**PLAN DE ESTUDIOS:** INGENIERIA INDUSTRIAL

**TÍTULO DE LA TESIS:** “DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD DEL SECTOR CALZADO DE CÚCUTA”.

**JURADOS:** ALVARO JUNIOR CAICEDO ROLÓN  
JUAN CARLOS BERMUDEZ CARRILLO

**DIRECTOR:** WLAMYR PALACIOS ALVARADO

NOMBRE DEL ESTUDIANTE	CÓDIGO	CALIFICACIÓN LETRA	NÚMERO
BRENDA LILIANA SEPULVEDA VEGA	1191985	cuatro con dos	4,2
DANIELA VANESSA ALVARADO SEPULVEDA	1191998	cuatro con dos	4,2

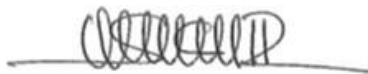
### **APROBADA**



**ALVARO JUNIOR CAICEDO ROLÓN**



**JUAN CARLOS BERMUDEZ CARRILLO**



**Vo.Bo ÓSCAR MAYORGA TORRES**

*Director Plan de Estudios*

*Ingeniería Industrial*

*Magda M.*

	<b>Contenido</b>	
Introducción		9
1. Problema		11
1.1 Título		11
1.2 Planteamiento del Problema		11
1.3 Formulación del Problema		13
1.4 Justificación		13
1.4.1 A nivel de la empresa		13
1.4.2 A nivel del estudiante		13
1.5 Objetivos		14
1.5.1 Objetivo general		14
1.5.2 Objetivos específicos		14
1.6 Alcances y limitaciones		14
1.6.1 Alcances		14
1.6.2. Limitaciones		14
2. Marco Referencial		15
2.1 Antecedentes		15
2.2. Marco teórico		18

2.2.1. Sector Calzado	18
2.2.2. Productividad y competitividad	20
2.2.3. Economías de Escala	23
2.2.4. Gestión Estratégica	24
2.2.5. Plan de acción	25
2.3. Marco conceptual	26
2.4 Marco legal	28
3. Diseño Metodológico	30
3.1 Tipo de Investigación	30
3.2 Población y muestra	31
3.2.1 Población	31
3.2.2 Muestra	31
3.3 Instrumentos de Recolección de Información	32
3.3.1 Fuentes primarias	32
3.3.2 Fuentes secundarias	32
3.4 Análisis de la Información	33
3.5 Sistematización de Variables	33
4. Análisis de la situación del Sector Calzado de acuerdo al desempeño de las variables socio-económicas de Cúcuta	35

4.1. Análisis socioeconómico.	35
4.2. Resultados de la investigación.	40
4.3 Matriz DOFA	61
5. Formulación de estrategias para el mejoramiento de los recursos de las fábricas de calzado locales y para una mayor presencia en los mercados de interés.	63
Relación de las estrategias con las preguntas de las encuestas	63
5.1. Estrategias para la Productividad.	64
5.1.1. Estrategia economías de escala:	64
5.1.2 Capacidades de innovación en procesos y productos:	69
5.1.2.1 La innovación en procesos:	69
5.1.2.2. La innovación en productos:	70
5.1.3. Estudio de tiempos y movimientos:	72
5.1.4. Capacitación del recurso humano:	72
5.1.5. Implementación de programas administrativos:	73
5.1.6. Unión de las microempresas	75
5.2. Estrategias para la Competitividad	75
5.2.1 Fuerzas de Porter:	76
5.2.1.1. Poder de negociación de los clientes:	77
5.2.1.2. Poder de negociación de los proveedores:	78

5.2.2. Marketing digital.	80
5.2.3. Instituciones gestoras	82
6. Plan de acción para poner en práctica las estrategias diseñadas para la mejora de la productividad y la competitividad del sector.	86
6.1. Plan de Acción para la Productividad	86
6.2. Plan de Acción para la Competitividad	96
Conclusiones	105
Recomendaciones	108
Bibliografía	110
Anexos	119



## **Listado de Tablas**

Tabla 1 Sistematización de variables	33
Tabla 2 ¿Con cuántos empleados cuenta la fábrica?	40
Tabla 3 ¿Cual o cuales tipos de calzado produce?	42
Tabla 4 La formalidad de la empresa esta basada en:	43
Tabla 5 ¿Qué capacidad instalada anual posee la fábrica (capacidad máxima de producción anual en pares de zapatos)?	45
Tabla 6 ¿Cuál es la capacidad real anual de producción en pares? (Producción real anual en pares)	46
Tabla 7 ¿Qué mercados atiende?	47
Tabla 8 ¿Cuántos años lleva la microempresa desempeñándose en el sector calzado?	49
Tabla 9 ¿Al instante de comunicarse con los proveedores cuáles son los requisitos que tiene en cuenta?	50
Tabla 10 ¿Con qué continuidad subcontrata procesos de producción de otros fabricantes?	51
Tabla 11 ¿Qué canales de venta utiliza?	53
Tabla 12 ¿De los tipos de mantenimiento a continuación ¿Cuáles utiliza la empresa?	54
Tabla 13 ¿A qué tipo de actividades asiste la microempresa?	55
Tabla 14 ¿En el último año cuántos productos nuevos incorporó en el portafolio?	56
Tabla 15 ¿Qué tipo de salario utiliza la microempresa?	57
Tabla 16 ¿Qué nivel de rotación tiene la fábrica?	58

Tabla 17 ¿Cuáles son sus mayores amenazas que afectan la competitividad de la fábrica?	
5 muy alta, 4 alta, 3 moderada, 2 baja y 1 muy baja amenaza	59
Tabla 18 Matriz dofa.	61
Tabla 19 Relación de las estrategias con las preguntas de las encuestas	63
Tabla 20 Economías de Escala de una fábrica de calzado de Cúcuta.	65
Tabla 21 Socialización el modelo de productividad	87
Tabla 22 Informes de producción sobre capacidad instalada y utilizada	88
Tabla 23 Aplicación de economías de escala	89
Tabla 24 Análisis de beneficios financieros	90
Tabla 25 Estudio de tiempos y movimientos	92
Tabla 26 Distribución en planta	93
Tabla 27 Validez de la estrategia.	94
Tabla 28 Investigación del mercado nacional e internacional.	96
Tabla 29 Políticas comerciales	97
Tabla 30 Clientes reales en los mercados.	99
Tabla 31 Facturas proformas a clientes en el exterior.	100
Tabla 32 Planes de exportación.	101
Tabla 33 Matriz de distribución física internacional.	102
Tabla 34 Validez de la estrategia.	103

## **Listado de Figuras**

Ilustración 1 Numero de empleados	41
Ilustración 2 Tipos de calzado que produce.	43
Ilustración 3 Formalizacion de la empresa.	44
Ilustración 4 Capacidad instalada anual en pares.	46
Ilustración 5 Capacidad real anual en pares.	47
Ilustración 6 Mercados que atiende.	48
Ilustración 7 Años de funcionamiento.	50
Ilustración 8 Condiciones para contratar proveedores.	51
Ilustración 9 Frecuencia en la contratacion de procesos.	52
Ilustración 10 Canal de distribucion.	54
Ilustración 11 Tipo de mantenimiento.	55
Ilustración 12 Eventos en que participa.	56
Ilustración 13 Nuevos productos en el año	57
Ilustración 14 Tipo de remuneracion.	58
Ilustración 15 Grado de Rotacion.	59
Ilustración 16 Mayores amenazas que afectan la competitividad.	61
Ilustración 17 Cinco Fuerzas de Porter.	77

## **Listado de Anexos**

Anexo 1 Cuestionario.	119
Anexo 2 Certificado de la Cámara de Comercio de Cúcuta Portal Compite Reporte Empresarial	122
Anexo 3 . Evidencia de aplicación de las encuestas con los empresarios del sector.	123

## **Introducción**

Frente a un mundo globalizado las empresas para poder competir y mantenerse en los mercados nacionales e internacionales deben orientar su gestión gerencial hacia un manejo eficaz de sus recursos a través de la innovación en sus procesos productivos y en las formas de comercialización, dicho de otro modo, deben lograr mayor productividad elevando sus niveles de producción para reducir costos unitarios y mayor competitividad mediante una orientación a los mercados de interés, reto que ha dado origen al presente proyecto aplicado a las empresas fabricantes de calzado en la ciudad de Cúcuta.

Merece la pena señalar que el objetivo del presente proyecto es diseñar estrategias para la mejora de la productividad y competitividad del sector calzado de Cúcuta., desarrollado con base en una metodología cualitativa y cuantitativa cuya investigación es de tipo documental basada en fuentes secundarias de información y tipo descriptiva mediante aplicación de cuestionario a una muestra de esas industrias; su desarrollo se fundamentó en el anteproyecto cuyos temas aparecen en las primeras tres secciones referentes al problema, marco referencial y diseño metodológico respectivamente

En este orden de ideas, en la cuarta sección se aprecia el Análisis de la situación del Sector Calzado de acuerdo al desempeño de las variables socio-económicas de Cúcuta que incluye los resultados de la investigación según las respuestas de las empresas al cuestionario aplicado, las cuales determinan la capacidad instalada y la capacidad utilizada; en la quinta sección se formulación las estrategias para el mejoramiento de los recursos de las fábricas de calzado locales y para una mayor presencia en los mercados de interés, la cual contiene un estudio de economía de escala aplicada a una fábrica de calzados de la localidad

como estrategia de productividad y además los análisis de competitividad centrado en la estrategia de orientación al mercado con énfasis en mercados internacionales.

Finalmente la sexta sección incluye un plan de acción a seguir para poner en práctica las estrategias diseñadas para la mejora de la productividad y la competitividad del sector mediante actividades de socialización con empresarios y otras relacionadas con investigaciones de mercados y control de resultados a través de indicadores de gestión para una mejora continua de la gestión gerencial; estudios que permitieron concluir que las economías de escala generan beneficios financieros que se reflejan en mayores niveles competitivos.

## **1. Problema**

### **1.1 Título**

Diseño de estrategias para la mejora de la productividad y competitividad del sector calzado de Cúcuta.

### **1.2 Planteamiento del Problema**

La apertura económica generada por la globalización está incidiendo en una mayor integración entre las naciones, escenario cada vez más competitivo, en el que la producción mundial participa con mayor proporción en el comercio internacional y, por lo tanto, las empresas requieren de una eficaz gestión gerencial innovadora que apunte hacia mejores niveles de productividad y competitividad, de conformidad con Barbá (2013).

Cabe señalar que la industria del calzado contribuye significativamente a la dinámica social y económica del país, sin embargo, afronta una grave crisis a partir de la década de 1990, debido en parte al proceso de apertura económica, conforme lo señalan Pineda y Mendoza (2018), tendencia que hizo evidentes las grandes desventajas competitivas de la industria del calzado, de acuerdo a la fuente citada; es así que:

“las deficientes políticas gerenciales, agremiación y producción afectan negativamente a las microempresas, la carencia de recursos y el bajo nivel de industrialización las hacen más sensibles al cambio y por lo tanto no sobreviven a las nuevas exigencias del mercado” (Pineda y Mendoza, 2018, p.13).

A las precisiones anteriores se suma la entrada de China al panorama internacional, país altamente productivo y competitivo, que está generando un impacto cada vez mayor en la industria del calzado colombiano con baja capacidad de reacción ante el mercado global, según Pineda y Mendoza (2018).

En Colombia el sector del calzado desde su inicio en el mercado ha sido de gran importancia para la economía y el aparato productivo, de acuerdo con IMEBU (s.f.); este sector está conformado por las empresas que fabrican, importan, comercializan y exportan, los diferentes tipos de calzado, entre los que se destaca el calzado deportivo, con una participación cercana al 40% del total de la producción nacional, seguido por botas, botas para dama, calzado casual para hombre y dama, zapatillas sintéticas y calzado para niño, conforme lo manifiesta la Embajada de España (2005).

En este orden de ideas, la fabricación del calzado se concentra en Bogotá, ciudad que presenta la feria Leather Show como una plataforma de negocios colombiana de más amplia trayectoria y especialización en calzado, marroquinería y prendas de vestir en cuero. Allí se reúnen las principales colecciones que expone la industria colombiana y de los países invitados, conforme a IMEBU (s.f.)

Según la fuente citada, los principales departamentos exportadores de calzado terminado son Valle (45%), Bogotá y Cundinamarca (21%), Norte de Santander (18%), Santander (8%) y Antioquia (5%); los principales países que suministran maquinaria y equipos para la industria del calzado son Italia, Dinamarca, Estados Unidos, Alemania y Japón, aunque hay equipos adquiridos también en países como Brasil y China, conforme lo señala IMEBU (s.f.) y los principales departamentos importadores de calzado terminado en volumen son Bogotá y Cundinamarca (31%), Nariño (22%), Valle del Cauca (12%) y Antioquia (10%), según la fuente citada.

Sin embargo, frente a la anterior situación, el sector calzado de Cúcuta presenta algunas fortalezas como vocación y experiencia del talento humano en la elaboración de estos productos, relaciones sólidas con los clientes, monitoreo para determinar las necesidades y expectativas del cliente, de acuerdo con Romero y Monroy (2017); pero también, presenta debilidades como la informalidad de algunas empresas, mano de obra de insuficiente formación y subutilización de la capacidad productiva, entre otras, de acuerdo a la fuente citada. Además, según la Encuesta de Opinión Industrial Conjunta -EOIC, la capacidad



instalada utilizada por el sector calzado de la localidad en 2019 fue del 46.3%, según ACICAM (2020), desempeño que está incidiendo negativamente en los costos unitarios de los productos que fabrican.

Dentro de este orden de ideas, es de vital importancia el diseño de estrategias que apunten al mejoramiento de la productividad y competitividad del sector calzado de Cúcuta, centradas en la optimización de sus recursos y en lograr una mayor presencia y participación en los mercados nacionales e internacionales.

### **1.3 Formulación del Problema**

¿Cuáles estrategias impulsarían la productividad y competitividad del Sector Calzado de Cúcuta?

### **1.4 Justificación**

#### **1.4.1 A nivel de la empresa**

Las fábricas de calzado de Cúcuta con el presente proyecto contarán con una guía para la gestión gerencial encaminada hacia mejores niveles de productividad y competitividad, mediante análisis optimización de la capacidad real y mayor presencia en los mercados nacionales e internacionales a través de estrategias acordes a la posición empresarial frente a su medio ambiente externo y frente a su medio ambiente interno.

#### **1.4.2 A nivel del estudiante**

Las autoras del trabajo de grado lograrán el título universitario de Ingenieras Industriales; su desarrollo contribuirá a la profundización en temas objeto del conocimiento como estrategias para la productividad y competitividad de un sector significativo en la localidad de Cúcuta, el cual será analizado para entender su situación actual del sector en cuanto a sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, lo cual se constituirá en un diagnóstico estratégico del sector productivo del calzado.

## **1.5 Objetivos**

### **1.5.1 Objetivo general**

Diseñar estrategias para la mejora de la productividad y competitividad del sector calzado de Cúcuta.

### **1.5.2 Objetivos específicos**

- Diagnosticar la situación del Sector Calzado de acuerdo al desempeño de las variables socio-económicas de Cúcuta
- Formular estrategias que apunten al mejoramiento de los recursos de las fábricas de calzado locales y a una mayor presencia en los mercados de interés.
- Proponer un plan de acción a seguir para poner en práctica las estrategias diseñadas para la mejora de la productividad y la competitividad del sector.

## **1.6 Alcances y limitaciones**

### **1.6.1 Alcances**

Los alcances del trabajo de grado están previstos en los objetivos específicos, por lo tanto las investigadoras en una primera etapa analizarán la situación del Sector Calzado de acuerdo al desempeño de las variables socio-económicas de Cúcuta a fin de definir el entorno de estas empresas; en una segunda etapa se formularan las estrategias a aplicar en las fábricas de calzado de la localidad y finalmente se propondrá un plan de acción a seguir para poner en práctica cada una de las estrategias formuladas anteriormente.

### **1.6.2. Limitaciones**

Las autoras consideran que la principal limitante del proyecto es la disponibilidad

de tiempo de parte de los empresarios del calzado que deben destinar para responder el cuestionario durante el trabajo de campo, actividad que será programada procurando acordar citas previas para generar compromisos en esta materia.

## **2. Marco Referencial**

### **2.1 Antecedentes**

Las experiencias anteriores sobre estudios de la industria del calzado a nivel internacional, nacional y local serán tenidas en cuenta por el presente trabajo de grado, algunas de ellas se analizan a continuación:

Miranda José A. en 2015 elaboró artículo que analiza la estrategia de la United Shoe Machinery Company (USMC), empresa que dominó el mercado mundial de maquinaria para calzado en la primera mitad del siglo XX, con significativa participación en Latinoamérica y en el resto del mundo, aspectos que se consideran un aporte importante para el presente proyecto, además expone los procesos judiciales antimonopolio que afrontó en Estados Unidos, en su posición de monopolio, la empresa tuvo un desempeño eficiente que impulsó la innovación tecnológica y la modernización de la industria del calzado a nivel mundial, Este artículo será muy importante para el desarrollo del proyecto desde las teorías utilizadas en el desarrollo de los objetivos puesto que se refiere a teorías modernas para este tipo de empresas.

Arango, Betancourt y Martínez elaboraron en 2015 documento que identifica herramientas para el diagnóstico de innovación del sector calzado en Colombia, mediante

análisis de una empresa del sector dedicada a producir y comercializar toda clase de calzado plástico y en tela para dama, hombre y niño, señala que la producción de calzados de materiales sintéticos como el PVC, tiene aplicaciones en muchos mercados, importante aporte para el proyecto; es así que la empresa realiza un análisis de sus recursos tecnológicos donde se emplean herramientas de diagnóstico de innovación, aspecto que define el perfil tecnológico e innovador, evalúa su situación competitiva, la gestión y las capacidades de innovación, identifica las fortalezas y las oportunidades que debe aprovechar la empresa para mejorar a nivel tecnológico e innovador para lograr ser más competitiva en el mercado.

El aporte de este documento al proyecto a realizar será en cuanto a las herramientas de diagnóstico utilizadas porque demuestran una descripción muy completa al momento de perfilar la característica analizada.

Ducón, Cely y Muñoz, en 2018 exponen la estrategia de manejo del riesgo operativo en la industria del calzado de Bogotá, presenta los resultados de un análisis sobre el riesgo tomando como referencia la experiencia del proyecto Zasca CSE, considerado como relevante para dicho análisis, dado que permite la descripción de las interrelaciones de los riesgos a que se exponen en empresas del sector productivo que conforman la aglomeración industrial ubicada en el sector del barrio el Restrepo; con enfoque cualitativo de tipo descriptivo, se consideraron las fuentes primarias de información tales como entrevistas a actores relacionados con el proyecto y fuentes secundarias como bases de datos e informes institucionales, lo cual permitió la construcción del caso que se ilustra; el resultado resalta la necesidad e importancia que tiene la articulación de esfuerzos entre los pequeños productores y el apoyo institucional como estrategia para enfrentar los riesgos internos y

externos para mejorar la posición competitiva, la productividad y el aprovechamiento de recursos, factores de gran importancia para el presente proyecto. Este antecedente es primordial para el desarrollo del proyecto en cuanto a los factores que se tienen en cuenta y que influyen directamente sobre las plantas de fabricación y hacer un comparativo con los factores a utilizar en el análisis del trabajo.

Dávila, Sierra y Riaño, de la Universidad Francisco de Paula Santander, elaboraron en 2018 el documento “Crecimiento sostenible y factores de competitividad del sector calzado en Cúcuta”, investigación que relaciona los factores de competitividad, la tasa de cambio y la capacidad de crecimiento sostenible del sector calzado de Cúcuta en el periodo 2009-2013, aplicando una metodología de tipo descriptiva exploratoria, documental y de campo, mediante utilización de la técnica de encuestas y el juicio de expertos a una población conformada por veintidós (22) empresas, lo que conlleva la evaluación de los factores internos de competitividad y se utilizó el modelo de Higgins para analizar la capacidad de crecimiento sostenible, los resultados señalan una mejora en el sector, la tasa de crecimiento sostenible está por debajo de la tasa de crecimiento de ventas del sector calzado en Cúcuta, por tanto acuden al apalancamiento con recursos externos y a la optimización de la política de dividendos para mejorar el índice de crecimiento intrínseco, aspecto que se considera un aporte de significativa importancia para el presente proyecto. El aporte de estos autores al desarrollo del proyecto será tener en cuenta la metodología utilizada para recabar la información necesaria en el desarrollo de los objetivos.

Rolon Jaime y Cortes Julio elaboraron el proyecto de grado para ingeniería industrial titulado Planteamiento de estrategias para el mejoramiento del sector productivo

del calzado y marroquinería en el área metropolitana de Cúcuta, documento cuyo aporte principal es la identificación de los grupos de interés que intervienen en la cadena del sector productivo del calzado a nivel local, además, otro aporte son las estrategias formuladas para el mejoramiento de la productividad y competitividad del sector, lo cual permitió el diseño de un plan de acción para la implementación de dichas estrategias. El aporte de estos autores al proyecto a desarrollar será desde la metodología utilizada puesto que tendrá un desarrollo similar en la estructura metodológica.

## **2.2. Marco teórico**

### **2.2.1. Sector Calzado**

El municipio de San José de Cúcuta es el contexto del proyecto, ciudad que, como capital del Departamento de Norte de Santander, en 2019 contaba con 675.008 habitantes, según el DANE (2020) y una tasa de desempleo del 16.5% considerada la más alta del país según DNP (2020). La ciudad capital está ubicada al nororiente colombiano en la Zona de Frontera con la República Bolivariana de Venezuela y como tal está afectada por los cambios ideológicos y económicos ocurridos en el país vecino, además está afectada por la crisis humanitaria originada por la pandemia y la alta migración de venezolanos.

El sector calzado de Cúcuta se ha caracterizado por ser una vocación tradicional dado que la población ha mostrado una especial capacidad para la fabricación de estos artículos tanto para hombres, mujeres y niños; localidad que en un pasado cercano se distinguió por la calidad de sus productos pero que en el presente las fábricas están

afectadas por los cambios ideológicos ocurridos en Venezuela.

Según la Encuesta Mensual Manufacturera con Enfoque Territorial (EMMET) del DANE, la producción y ventas reales del sector de calzado en el año 2019, registraron variaciones de -6.9% y -2.7% respectivamente. En cuanto al empleo, registró una caída de 7.7%. Este descenso de las variables fundamentales, se debe principalmente a la caída de la demanda interna, a la disminución de los pedidos de grandes superficies y tiendas especializadas, a las exportaciones a la baja y a las menores proyecciones de ventas esperadas, de acuerdo a ACICAM 2019.

El sector de calzado y sus partes en enero a diciembre de 2019, registró exportaciones por 33.3 millones de dólares, con una caída de 6.8%, frente a las exportaciones contabilizadas en 2018. Respecto a las exportaciones de calzado terminado, estas alcanzaron USD 27.9 millones con una variación de -3.1% en valores y una caída de 7.3% en cantidades, para un total de 1.8 millones de pares. El descenso en valores se explica principalmente por la disminución de las ventas a Ecuador, Bolivia, Panamá y Venezuela, conforme lo manifiesta ACICAM 2019.

De acuerdo a la fuente citada, los principales destinos de las ventas externas de calzado en pares son Ecuador, Estados Unidos y Costa Rica, donde estas alcanzaron variaciones de -19%, 30% y -5% respectivamente. Por su parte las exportaciones de partes de calzado sumaron 5.4 millones de dólares, presentando una caída de 21.8%, como resultado del descenso de las ventas a Ecuador, Bélgica y México. Las importaciones de calzado y sus partes en enero a diciembre de 2019, registraron un valor de USD 419.4 millones con una variación de 6% respecto al año 2018, principalmente de países como

China y Vietnam con variaciones de 9% y -3% respectivamente.

### **2.2.2. Productividad y competitividad**

Los mayores volúmenes producidos para reducir costos unitarios en un período de tiempo dependen de los niveles de productividad logrados mediante las economías de escala, en este sentido, la productividad es un concepto que se refiere al:

“uso de los recursos de producción en términos de eficiencia, es decir, optimizarlos para lograr el máximo resultado (volumen de producción alto, al menor costo, conservando la calidad); esto implica trabajar aplicando métodos que permitan reducir el desperdicio de los recursos y controlar los procesos para evitar que se desmejore la calidad” (Gómez, 2012, p.59),

Según este orden de ideas, lograr la eficacia en materia productiva requiere de una gestión integral de parte de los directivos de las empresas, que optimice los recursos disponibles, situación evidenciada en la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados como humanos, maquinaria y equipos, insumos y recursos financieros.

Dicho de otro modo, la productividad, “en el sentido más estricto, está definida como la relación entre las salidas (productos o servicios) y las entradas (insumos)”, conforme lo señala el Centro Nacional de Productividad (2008), relacionando las variables identificadas es posible medir la productividad mediante un sistema de indicadores que faciliten la efectiva toma de decisiones estratégicas de parte de los directivos de las empresas,



lo que permite establecer tendencias y grado en que las empresas mejoran su productividad en el corto, mediano y largo plazo, de acuerdo a los siguientes factores:

“a) establecer tendencias de la productividad y sus factores determinantes, b) la relación entre el valor agregado y el costo laboral, c) la relación entre la productividad del capital humano y la del capital físico con la rentabilidad de la empresa, d) la relación entre la productividad del capital humano y el nivel salarial, e) la situación de riesgo de la empresa y, f) proporciona las bases para el desarrollo estratégico y el mejoramiento continuo de la productividad de las empresas” (Centro Nacional de Productividad, 2008, p.03)

Cabe considerar que la productividad se refleja en la competitividad empresarial, dado que genera valores agregados como calidad de los productos y servicios, costos reducidos y precios competitivos, factores que comprenden las ventajas competitivas ofrecidas a un mercado de consumidores

Al respecto, el Instituto Mexicano de Competitividad (IMCO) define la competitividad como “la capacidad de un país para atraer y retener inversiones” (citado en Delfín y Bonales, 2014, p.45), por su parte los autores mencionados señalan que “la competitividad es la capacidad de un país de enfrentar la competencia a nivel mundial” (Delfín y Bonales, 2014, p.45), esta característica de un país o una empresa, involucra las ventajas competitivas explicadas en las Cinco Fuerzas de Porter (2002) para consolidarse en los mercados de interés, tales fuerzas son:

- Amenaza de nuevos competidores, es el caso de la entrada de China al mercado del calzado
- Poder de negociación de los Clientes: Lograr integración hacia adelante con el propósito de fidelizar a los compradores de calzado reales y potenciales
- Poder de negociación de los Proveedores: Lograr integración hacia atrás con los proveedores de cueros como materias primas y otros insumos de la industria del calzado
- Amenaza de nuevos Productos: Mitigar la amenaza que generan los productos sustitutos como alpargatas informales
- Rivalidad y competencia en el mercado: Anticiparse a las estrategias de los demás fabricantes de calzado.

Esencialmente los enfoques de productividad y competitividad tienen una estrecha relación, surgiendo así evidencias empíricas planteadas por Siudek y Zawojka (2014), citado en Meller (2019), algunas de éstas son:

“La competitividad de una empresa corresponde a su participación en un mercado competitivo”; “La competitividad de un país es la capacidad de su economía de proporcionarle a su población un estándar de vida alto y creciente y elevados niveles de empleos sobre una base sustentable”; “La definición más intuitiva de competitividad de un país es la participación (“share”) de sus productos en los mercados mundiales”; “Competitividad es el set de instituciones, políticas y factores que determina el nivel de productividad del país”; “Competitividad es la capacidad de un país de lograr una tasa de crecimiento elevada y sostenida del PIB per cápita”(Meller, 2019, p.19)

En otras palabras, la competitividad empresarial, es una consecuencia de la productividad y, en este caso, el recurso humano es fundamental para su logro, según Grisales (2014); a este respecto, Michael Porter, citado en Grisales (2014) manifiesta que:

“La mayor ventaja competitiva de las naciones y de las regiones, está en la calidad de sus recursos humanos factores capaces de crear y utilizar eficientemente la tecnología y aplicarlas a las necesidades del tejido productivo y mejora de la calidad de vida, el bienestar general y el desarrollo social y económico regional” (p.79).

### **2.2.3. Economías de Escala**

En un mercado altamente competitivo, el precio del bien producido es un factor de competitividad, es por ello que las empresas tratan de optimizar sus escalas de producción en el punto donde el costo unitario es mínimo, conforme lo señalan Ramírez; Mungaray; Ramírez y Taxis (2010), reto que implica elevar los niveles de productividad y competitividad, conceptos que están estrechamente ligados a las economías de escala encaminadas a la reducción relativa de los costos unitarios en la medida en que se incremente la capacidad productiva en una planta manufacturera

Dicho de otro modo, significa que los costos asociados a una cadena de producción disminuirán en la medida en que aumente el número de productos fabricados en cada ciclo, lo cual se refleja necesariamente en un aumento de los beneficios económicos, conforme a Pérez (2017), este desafío implica mejorar la capacidad para generar economías de escala en donde las funciones de producción y costos deben exhibir rendimientos crecientes, y que

son los aprendizajes y capacidades empresariales los que les permiten reducir sus costos respecto a la producción acumulada, de acuerdo con Ramírez, (2010),

En este sentido, las plantas manufactureras con costos de producción elevados se asocian con escalas de producción pequeñas que no aprovechan las ventajas derivadas del volumen de producción según Audretsch (1999), citado en. Ramírez, et.al. (2010), situación que evidencia que la subutilización de la capacidad instalada genera costos innecesarios que afectan la productividad y competitividad de una industria, por ende, es necesario posicionar a las plantas de producción en mercados nacionales e internacionales que tengan incidencia en el aumento de la demanda de sus productos.

#### **2.2.4. Gestión Estratégica**

De acuerdo con Fernández (2006) “una gestión estratégica consiste en desarrollar estrategias competitivas para implementar las políticas y crear una estructura organizacional que sea favorable y conducente a una asignación de recursos que permita alcanzar con éxito esas estrategias” (Fernández, 2006, p. 22), proceso en el que la planeación estratégica desempeña un papel importante a través de los análisis de oportunidades y amenazas del medio ambiente externo y de fortalezas y debilidades del medio ambiente interno.

En este orden de ideas, la gestión estratégica determina el direccionamiento estratégico de las empresas, concepto “es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección”, según Camacho (2002, p. 2), este proceso implica la formulación de estrategias para alcanzar los propósitos de las organizaciones.

Cabe señalar que en materia de estrategias se han presentado numerosas definiciones

que procuran explicar el alcance de este concepto definido como: “estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo; esta situación permite lograr ventajas para la organización a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los stakeholders” (Johnson- Scholes 2000, p.145).

### **2.2.5. Plan de acción**

Un plan de acción es una visión prospectiva óptima para el logro de los objetivos empresariales, requiere tener claro hacia dónde se quiere llegar y con qué recursos se cuenta para alcanzar dichos resultados, conforme lo señala Contreras (2013); implica el compromiso de todos los integrantes de la organización que intervienen en los procesos; es decir, cada funcionario, cada miembro de la organización, debe identificarse con los objetivos empresariales y con las estrategias, de acuerdo a la fuente citada.

En este orden de ideas un plan de acción constituye una herramienta gerencial que ordena cronológicamente las actividades necesarias para direccionar a la empresa hacia los resultados esperados, permitiendo una efectiva integración y coordinación entre los miembros de la organización, proceso que se inicia con la formulación de las estrategias; las cuales deben definirse con claridad y una vez definida la estrategia se requiere ejecutar el modelo emprendiendo las acciones para lograr los resultados definidos, según Vargas (2002), este proceso considera la estructura y las relaciones dentro de la organización, los procesos y comportamientos organizacionales y el liderazgo requerido para el logro de los resultados, conforme a la fuente citada, además, es importante resaltar que el plan de acción mitiga la posibilidad de fracaso, dado que ofrece herramientas para la implementación de las

estrategias, de acuerdo con Vargas (2002),

### **2.3. Marco conceptual**

A continuación, otros términos relacionados con la fabricación del calzado buscando ampliar su concepto y hacer su relación con este sector; los cuales son tomados de Glosario del Calzado (2018).

**Calzado:** El calzado es la parte de la indumentaria utilizada para proteger los pies, o por motivos como la higiene o el simple adorno. A menudo se utilizan medias, calcetines o calcetas, al vestir el calzado.

**Tallas:** Es una medida convencional usada para indicar el tamaño relativo de las prendas de vestir o del calzado.

**Proceso productivo:** Es el conjunto de tareas y procedimientos requeridos que realiza una empresa para efectuar la elaboración de bienes y servicios.

**Sistemas de variables:** Todo aquello que se va a medir, controlar y estudiar en una investigación o estudio.

**ACICAM:** Asociación colombiana de industriales del calzado, el cuero y sus manufacturas.

**Capacidad instalada:** Es el potencial de producción o volumen máximo de producción que una empresa en particular, unidad, departamento o sección; puede lograr durante un período de tiempo determinado, teniendo en cuenta todos los recursos que tienen disponibles, sea los equipos de producción, instalaciones, recursos humanos, tecnología, experiencia/conocimientos, etc.

**Capacidad real:** Es la producción real conseguida en un período determinado. Realmente el concepto de capacidad real es útil al ser utilizado en conjunto con la capacidad de diseño y la capacidad efectiva con la finalidad de calcular la utilización de capacidad y la eficiencia de producción.

**Costos unitarios:** El costo unitario es el valor promedio que, a cierto volumen de producción, cuesta producir una unidad del producto.

**Mercadeo:** Es la función dentro de la empresa que tiene como rol identificar tanto necesidades como deseos de consumidores y/o clientes, determinar mercados, diseñar productos y servicios que generen cadenas de valor hacia estos consumidores y clientes, mediante una relación sostenible y duradera, que le aseguren rentabilidad a la empresa.

**Estrategias:** Según Carneiro Caneda (2010), la estrategia es la orientación en el actuar futuro, el establecimiento de un fin, en un plazo estimado como aceptable hacia el cual orientar el rumbo empresarial.

Las organizaciones deben pensar siempre en la aplicación del principio de continuidad o negocio en marcha, y eso quiere decir que los objetivos se deben establecer siempre en el largo plazo para que se puedan estructurar de forma congruente con lo que el mercado exige. Este es uno de los aspectos fundamentales de las estrategias: pensar siempre hacia adelante, en el futuro, colocando todas las fichas necesarias en el tablero y moviéndolas de tal manera que el horizonte se torne lo más predecible posible.

Desde otra perspectiva, Steiner y Miner (1977) aseveran que la estrategia es la declaración de las misiones de la empresa, el establecimiento de objetivos a la luz de las fuerzas internas y externas, la formulación de políticas y estrategias específicas para alcanzar

los objetivos y asegurar su correcta implementación, de tal forma que los propósitos básicos de la organización sean alcanzados.

**Variabes:** Según Grau et al. (2004), "el concepto de variable siempre está asociado a las hipótesis de investigación. Una variable es una propiedad que puede adquirir diferentes valores en un conjunto determinado y cuya variación es susceptible de ser medida.

**Encuesta:** Una encuesta es un procedimiento dentro de los diseños de una investigación descriptiva en el que el investigador recopila datos mediante el cuestionario previamente diseñado, sin modificar el entorno ni el fenómeno donde se recoge la información ya sea para entregarlo en forma de tríptico, gráfica o tabla. Los datos se obtienen realizando un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa.

## 2.4 Marco legal

Las normas legales relacionadas con la fabricación de calzado están tomadas del estudio Sector Calzado en Colombia, Caso de estudio y Consideración de Modelos de Negocio en las Empresas de Calzado: MSS, BRG Y CHS, de Serrada y Fierro (2013) que serán tenidas en cuenta en el proyecto y se relacionan a continuación:

- Ley 99 de 1993, Normatividad Ambiental Colombiana. Para el sector del calzado los aspectos ambientales pueden llegar a constituir una importante variable
- Ley 905 de 2004, que sustituyó la ley 590 del 2000, y en ella se estipulan todas aquellas normas, requerimientos, beneficios, y demás disposiciones que regulan la promoción y desarrollo de la micro, pequeña, y mediana empresa en Colombia.
- Ley 1480 de 2011: Estatuto del Consumidor. Mediante esta ley se busca proteger los derechos de los consumidores



- Decreto 3466 de 1982, Por el cual se dictan normas relativas a la idoneidad, la calidad, las garantías, las marcas, las leyendas, las propagandas y la fijación pública de precios de bienes y servicios, la responsabilidad de sus productores, expendedores y proveedores, y se dictan otras disposiciones.
- Decreto 2 de 1982, Normatividad sobre residuos sólidos.
- Resolución No. 510 del 19 de marzo de 2004. Ley que reglamenta el etiquetado de calzado en Colombia.

### **3. Diseño Metodológico**

#### **3.1 Tipo de Investigación**

El análisis de las fuentes secundarias de información contenidas en artículos de revisión, proyectos, documentos, escritos y publicaciones, entre otras, relacionadas con los temas de la productividad y competitividad en las fábricas de calzado, requiere de una Investigación Documental definida como “el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en trabajos previos” (Universidad Pedagógica Experimental Libertador, 2002, p.28)

En esta etapa documental se aplica la técnica de recolección de datos utilizando instrumentos como hojas de análisis, que hacen posible la revisión de la literatura en la búsqueda bibliográfica pertinente de acuerdo al criterio de las investigadoras.

Dentro de este orden de ideas, con el propósito de profundizar en un segundo nivel de conocimiento se aplica un tipo de Investigación Descriptiva con el objeto de “establecer comportamientos concretos y a su vez descubrir y comprobar la posible asociación de las variables de investigación” (Méndez, 2007, p.231), dado que con el objeto es diseñar estrategias para la productividad y competitividad del sector calzado de Cúcuta, se analizará la población de fábricas de calzado de Cúcuta mediante la aplicación de un cuestionario estructurado a la muestra de esta población (Anexo A).

## 3.2 Población y muestra

### 3.2.1 Población

La población de interés está identificada como fábricas de calzado de Cúcuta que pertenecen a la categoría de microempresas que alcanzan un total de 1.251 fábricas según datos del portal de la Cámara de Comercio de Cúcuta, Compite Reporte Empresarial (2021), el cual aparece en el anexo B, población determinada que se analizará a través de una muestra representativa.

### 3.2.2 Muestra

El muestreo para la población determinada de fábricas de calzado de Cúcuta es probabilístico aleatorio simple, con el objeto de analizar datos recolectados mediante el cuestionario (Anexo A), aplicado a una muestra representativa calculada de acuerdo a la siguiente expresión estadística:

$$n = \frac{NZ^2PQ}{Ne^2 + Z^2PQ}$$

En donde:

**n** = Tamaño de la muestra

**N** = Tamaño de la Población = 1.251 Micro fábricas de calzado en Cúcuta

**Z** = Nivel de Confianza del 95% = (1.96)

**P** = Probabilidad de utilizar plena capacidad productiva= 50%

**Q** = Probabilidad de subutilizar la capacidad productiva = 50%

**e** = Margen de error permisible = 10 %

Reemplazando las variables en la fórmula se obtiene:

$$n = \frac{1.251 \times (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}{.1.251 \times (0.1)^2 + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

n = 84 microempresas (fábricas) de calzado de la ciudad de Cúcuta.

Las variables P y Q asumen el valor del 50% cada una para lograr mayor confiabilidad en la investigación, dado el mayor número de entrevistas.

### **3.3 Instrumentos de Recolección de Información**

#### **3.3.1 Fuentes primarias**

Identificadas como información que suministre la muestra de fabricantes de calzado de Cúcuta que se recolectarán a través del cuestionario que aparece en Anexo A

#### **3.3.2 Fuentes secundarias**

Identificadas como fuentes de información contenidas en artículos, libros, documentos, estudios y proyectos de grado relacionadas con la productividad y competitividad de las fábricas de calzado de Cúcuta que se analizarán utilizando hojas de análisis como instrumento.

### 3.4 Análisis de la Información

La información recolectada a través del cuestionario se someterá previamente a una revisión antes de iniciar el procesamiento mediante categorización de respuestas según frecuencias y participación en el total de entrevistados, lo que permitirá elaborar las figuras respectivas para una mejor interpretación de los resultados.

El análisis de la información procesada se basa en la aplicación de técnicas estadísticas como moda y promedios ponderados a fin de determinar los niveles de productividad de cada encuestado, así como determinar la vocación exportadora; en este orden de ideas, se elabora un compendio de resultados que representa el Informe de Investigación para orientar el análisis estratégico.

### 3.5 Sistematización de Variables

*Tabla 1 Sistematización de variables*

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>
Diagnosticar la situación del Sector Calzado de acuerdo al desempeño de las variables socio-económicas de Cúcuta	Sociales	Generación de empleo	Tasa de desempleo	1,7,
	Económicas	Productividad	Subutilización de la capacidad instalada	2, 3, 4,5

		Competitividad	Cobertura de mercado Importaciones Exportaciones	2, 6,
Formular estrategias que apunten al mejoramiento de los recursos de las fábricas de calzado locales y a una mayor presencia en los mercados de interés.	Productividad  Competitividad	Volúmenes producidos  Ventajas competitivas	Capacidad instalada Capacidad real Capacidad ociosa Costos unitarios  Precios Mercadotecnia	4, 5, 9, 8, 11, 14, 15,  10, 12, 13, 16
Proponer un plan de acción a seguir para poner en práctica las estrategias diseñadas para la mejora de la productividad y la competitividad del sector.	Productividad	Integración, Diversificación	Clúster	Informe de Investigación

	Competitividad	Competitivas Defensivas	Desarrollo de segmentos de mercados  Alianzas Estratégicas	
--	----------------	----------------------------	---	--

*Fuente: Diseño propio*

#### **4. Análisis de la situación del Sector Calzado de acuerdo al desempeño de las variables socio-económicas de Cúcuta**

##### **4.1. Análisis socioeconómico.**

Conforme a Manucci (2010), citado en Ducón, Cely y Muñoz (2018), una característica del mundo actual es la inestabilidad y la incertidumbre, que junto con el acelerado desarrollo de la tecnología, obligan a las empresas al mejoramiento y desarrollo de procesos productivos, prestación eficaz de servicios y comercialización competitiva, en entornos donde la competencia exige que cada organización posea capacidad de aprovechar mejor los recursos disponibles, reto en el que San José de Cúcuta, capital del Departamento de Norte de Santander, no es una excepción, con 629.414 habitantes en 2018 de acuerdo con

DANE (2019), históricamente ha evidenciado una marcada vocación hacia la producción de calzado y marroquinería, sin embargo,, factores como el alto desempleo del 18.2% de los más altos a nivel nacional según DANE (2020), citado en Mincomercio (2021), está afectando su desarrollo social y económico, fenómeno motivado por la situación venezolana, es así que el sector calzado de la ciudad no es ajeno a esta realidad, a la cual se suma la llegada de zapatos de bajos costos que tienen su origen en países como China, situación que está afectando a los fabricantes locales, conforme lo señalan Flores y Gáfaró (2018), además, la dinámica social y económica enfrenta la grave situación de pandemia causada por el Covid 19 ocasionando una crisis humanitaria; a la anterior situación se suma la tasa de informalidad en Cúcuta y su Área Metropolitana que en 2018 ha presentado un comportamiento constante con tasas entre el 68% y el 72%, de acuerdo a Carrillo, Gómez y Monroy (2019).

Con base a estas consideraciones, el Gobierno Nacional ofreció las siguientes ayudas a los empresarios para mitigar los efectos de la pandemia conforme lo señala la Cámara de Comercio de Bucaramanga (2020): Subsidio equivalente al 40% de un salario mínimo para los trabajadores de las empresas que han disminuido el 20% en su facturación, ampliación del plazo para el pago de impuestos de renta para fin de año, Líneas de financiamiento y respaldo crediticio con: Fondo Nacional de Garantías, Bancoldex, Banco Agrario, Findeter y ampliación del plazo para el pago de impuestos a las ventas correspondiente al periodo marzo a abril hasta el 30 de junio, entre otros, estímulos temporales que el sector calzado de Cúcuta debe aprovechar para mitigar el desempleo, la eventual caída de las ventas y el aseguramiento de los niveles de capital de trabajo.



Frente a las amenazas percibidas, merece la pena señalar que Cúcuta implementó el proyecto Ciudad Maquila, el cual destaca a los sectores del calzado y la marroquinería por su contribución al desarrollo socio-económico de la localidad, en especial por la capacidad de generar empleos directos e indirectos, de acuerdo a La Opinión (2018): sector en el que el 6,25% son gran empresa, pequeña empresa el 62.50% y microempresa el 31.25%; además, el 43.8% de estas fábricas locales tienen experiencia en mercados internacionales latinoamericanos, según Acevedo-Gelves, L. y Albornoz-Arias, N. (2019), aspecto que denota la tendencia hacia la internacionalización del sector a través de las exportaciones de calzado.

Además, con el apoyo de la Cámara de Comercio de Cúcuta, la Alcaldía de Cúcuta, la Gobernación de Norte de Santander y los recursos de Cofinanciación No reembolsables de Innpulsa Mipyme, el sector cuenta con el proyecto "Fortalecimiento de la competitividad y productividad en las empresas del sector calzado de Norte de Santander pertenecientes a ACICAM (Asociación colombiana de industriales del calzado, el cuero y sus manufacturas), a través del mejoramiento del diseño basado en confort en la ciudad de Cúcuta-Norte de Santander", con el propósito de mejorar los estándares de diseño y confort de estas empresas como una estrategia que fortalecerá la imagen del calzado cucuteño y así defenderse frente a la competencia extranjera, conforme a Cámara de Comercio de Cúcuta (2021)

Merece la pena resaltar que de acuerdo a datos de la Encuesta de Opinión Industrial Conjunta -EOIC, la capacidad instalada utilizada por el sector calzado en el mes de diciembre de 2019 fue de 46.3%, como lo señala ACICAM (2020), esta subutilización de los recursos está incidiendo negativamente en la productividad y competitividad del sector calzado local dado que los costos unitarios se incrementan innecesariamente, por tal motivo se requieren estrategias orientadas al aprovechamiento de economías de escala que incremente los volúmenes producidos, mediante la utilización eficaz de los recursos, conforme a Romero y Monroy (2017), en este sentido el 71% de estas empresas del calzado están subutilizando considerablemente su capacidad instalada al fabricar bajos volúmenes de producción de zapatos.

Cabe considerar que según la Encuesta Mensual Manufacturera con Enfoque Territorial del DANE, la producción colombiana del sector de calzado en el año 2019 disminuyó un -6.9% negativo y las ventas reales en ese año disminuyeron un -2.7% negativo, de acuerdo a datos de ACICAM (2020), fuente de información que atribuye este bajo desempeño a la caída de la demanda interna, a la disminución de los pedidos de grandes superficies y tiendas especializadas, a la caída de las exportaciones y a las menores proyecciones de ventas; desempeño que está afectando la productividad y competitividad del sector, frente a estas precisiones es de destacar que el Sector calzado a nivel nacional exportó en 2018 un total de US\$35'733.000 equivalente al 8.52% del total exportado por el país en ese año y las importaciones del sector alcanzaron la suma de US\$396'212.000, cifra que representa el 0.77% del total importado por Colombia en ese año, de acuerdo con Inexmoda (2019); datos que indican una balanza comercial negativa del sector superior a US\$360

millones; es importante resaltar que “el sector del cuero y el calzado en Colombia es débil en su mercado interno y el empresariado es incapaz de defender y sostenerse en el mercado doméstico con precios, calidad y diseños competitivos. Frente al mercado externo es aún más débil por su bajo potencial exportador” (Villegas, y Zapata, 2007, p.39)

En este sentido, según Mincomercio (2021), el departamento de Norte de Santander participó en un 0.74% de las exportaciones totales del país en 2018 y en un 0.20% en las importaciones nacionales; así mismo la fuente citada señala que la fabricación de calzado participó en un 6.8% en la producción industrial del departamento en el 2020 y en ese año el sector del calzado participó en un 16.3% en la generación de empleos, por tal motivo, el sector está incluido en el Programa de Transformación Productiva, PTP suscrito con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, conforme a Acicam (2018), cuyo propósito es transformar a la industria colombiana e impulsar el desarrollo de las empresas pertenecientes a 20 sectores estratégicos de la economía nacional, en otras palabras aumentar su productividad y competitividad, según la fuente citada.,

Todo lo anterior indica, que el sector del calzado es una apuesta estratégica que contribuye considerablemente al desarrollo social y económico de la región y del país, apuesta estratégica que debe aprovechar las oportunidades para el sector como el crecimiento poblacional y económico del país, aumento del poder adquisitivo de la población, las bajas tasas de interés del sector financiero colombiano, los tratados de libre comercio con las demás naciones, que están fortaleciendo las buenas relaciones con los demás países, la creación de clústeres como el del calzado, la ubicación geográfica estratégica de Colombia y los

incentivos ofrecidos para impulsar el comercio exterior como pre financiamiento del capital de trabajo y Plan Vallejo.

Finalmente, merece destacar que la industria del calzado en San José de Cúcuta ocupa un lugar importante dentro de la economía del municipio, según Aguilar y Aguilar (2019), dado que además de representar un significativo renglón de las exportaciones locales, sus ventas tienen amplia cobertura regional y nacional especialmente, de acuerdo a la fuente citada; sin embargo, requiere el sector de políticas públicas estatales encaminadas a la protección de la industria nacional para evitar prácticas comerciales injustas de parte de algunos países.

#### **4.2. Resultados de la investigación.**

Con el propósito de determinar los niveles de productividad y competitividad de las Fábricas de calzado de Cúcuta se aplicó cuestionario a una muestra de 84 fábricas locales representativa de una población total de 1.251 empresas de este sector cuyos resultados se interpretan a continuación:

##### **Productividad:**

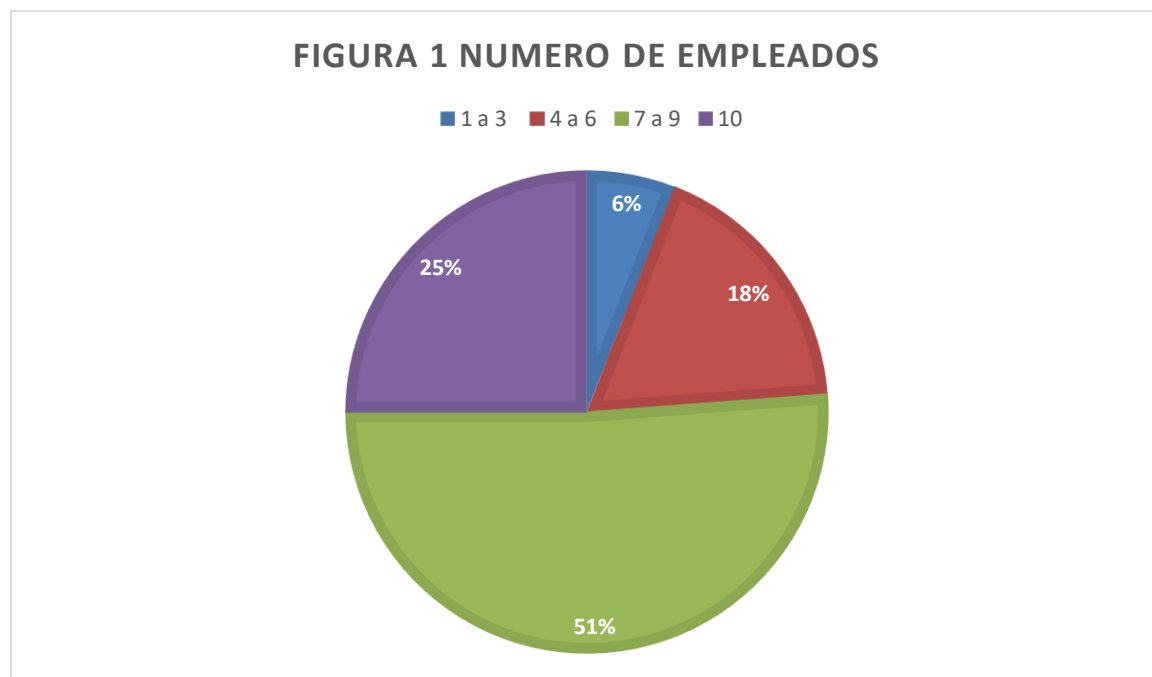
*Tabla 2 ¿Con cuántos empleados cuenta la fábrica?*

Categorías	Frecuencia	%
1 a 3	5	5,95

4 a 6	15	17,85
7 a 9	43	51,19
10	21	25
Total	84	100

Fuente: Cuestionario

La muestra de 84 fábricas de calzado de Cúcuta declara que tienen entre 1 y 3 empleados según el 5,95%, entre 4 y 6 empleados de acuerdo al 17,85%, entre 7 y 9 empleados según 51,19% y entre 10 empleados el 25% de las fábricas entrevistadas, resultados que indican que cada empresa tiene un promedio de 7 a 9 empleados por fábrica lo que señala que son microempresas.



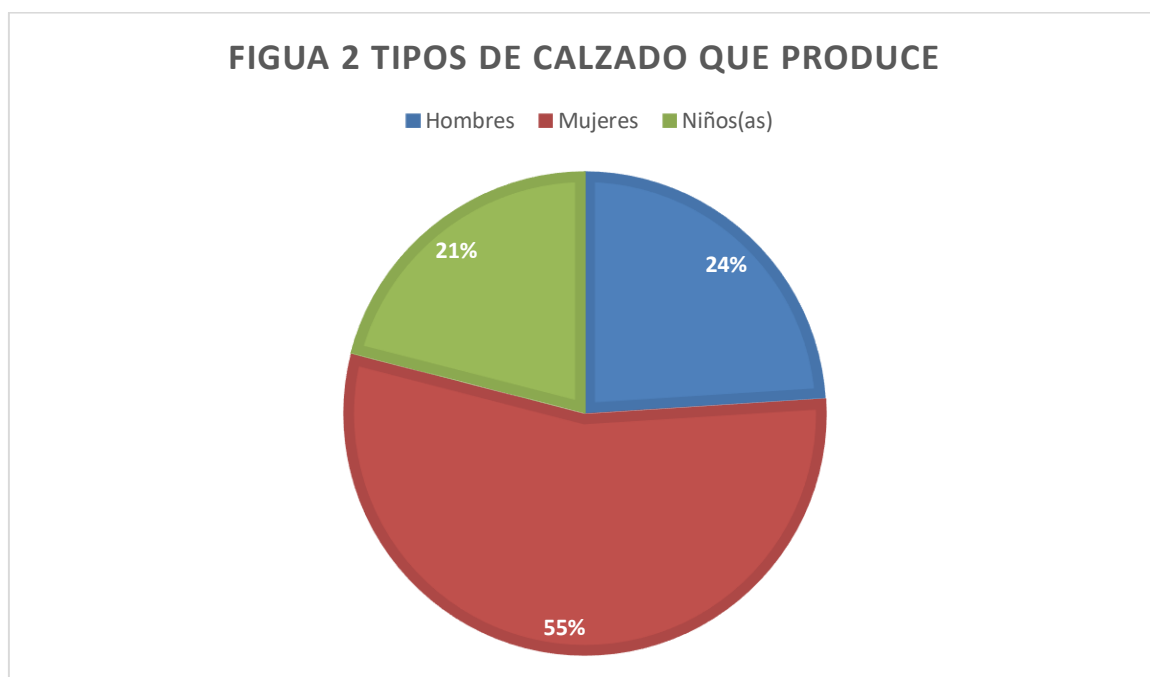
*Ilustración 1 Numero de empleados*

*Tabla 3 ¿Cual o cuales tipos de calzado produce?*

Categorías	Frecuencia	%
Hombres	20	24
Mujeres	46	55
Niños (as)	18	21
Total	84	100

*Fuente: Cuestionario*

La producción de calzado para mujeres tiene la mayor participación en un 55% de parte de las fábricas de Cúcuta, el calzado para hombres es producido por el 24% y el calzado para niños y niñas según el 21% de los fabricantes.

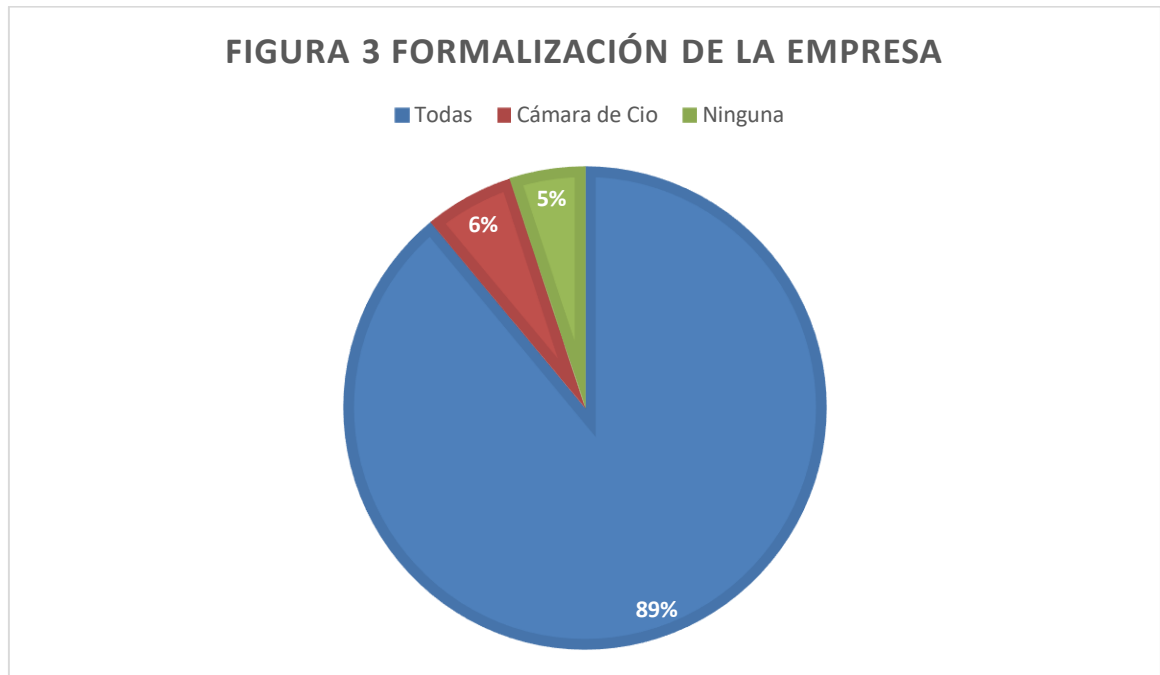


*Ilustración 2 Tipos de calzado que produce.*

*Tabla 4 La formalidad de la empresa esta basada en:*

Categorías	Frecuencia	%
Cámara de comercio, Industria y Comercio y Dian	75	89
Cámara de Comercio	5	6
Ninguna	4	5
Total	84	100

Fuente: Cuestionario



*Ilustración 3 Formalizacion de la empresa.*



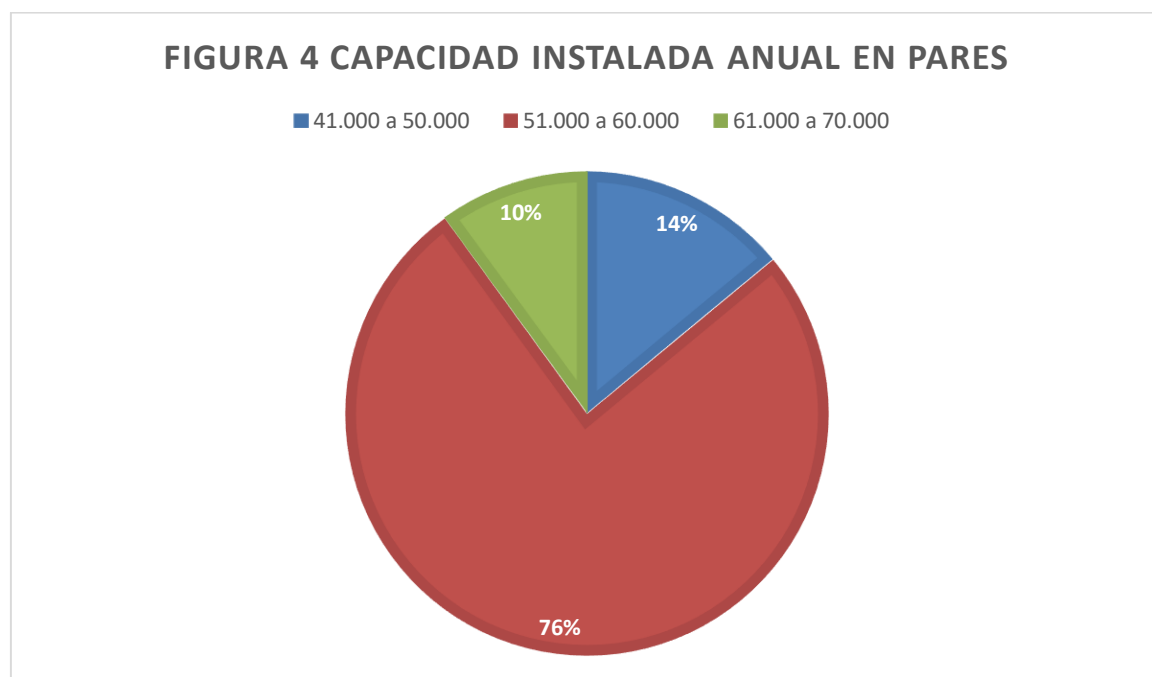
El 89% de las fábricas de calzado de Cúcuta tienen formalizados todos los requisitos ante Cámara de Comercio, Industria y Comercio y Dian, el 6% sólo ante la Cámara de Comercio y el 5% no han cumplido con estos requisitos, significa que operan en la informalidad.

*Tabla 5 ¿Qué capacidad instalada anual posee la fábrica (capacidad máxima de producción anual en pares de zapatos)?*

Categorías	Frecuencia	%
41.000 a 50.000 pares/año	12	14
51.000 a 60.000 pares/año	64	76
61.000 a 70.000 pares/año	8	10
Total	84	100

*Fuente: Cuestionario*

La capacidad instalada o capacidad máxima de producción anual en pares de zapatos de los fabricantes de Cúcuta es entre 41.000 a 50.000 pares anuales según el 14% de los encuestados, entre 51.000 a 60.000 pares el 76%, y entre 61.000 a 70.000 pares anuales el 10% de las fábricas, estos resultados señalan que la capacidad instalada anual en promedio es de 55.000 pares de zapatos anuales por cada fábrica.



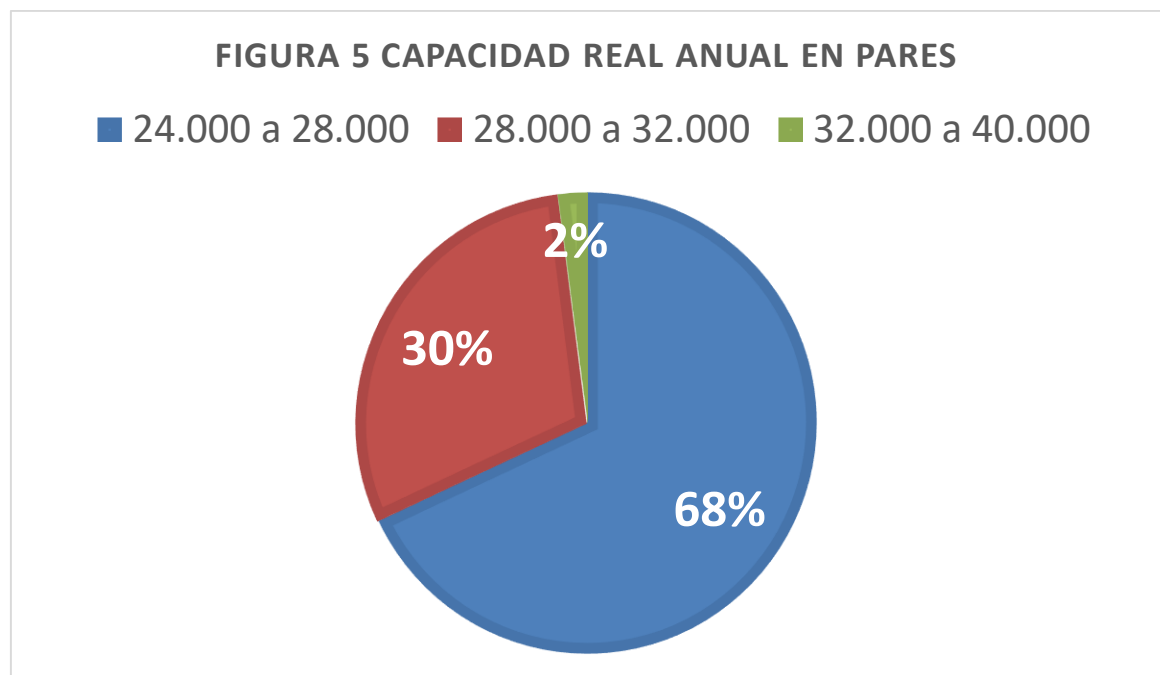
*Ilustración 4 Capacidad instalada anual en pares.*

*Tabla 6 ¿Cuál es la capacidad real anual de producción en pares? (Producción real anual en pares)*

Categorías	Frecuencia	%
24.000 a 28.000 pares/año	57	68
28.000. a 32.000 pares/año	25	30
32.000 a 40.000 pares/año	2	2
Total	84	100

*Fuente: Cuestionario*

La capacidad real o producción anual en pares de zapatos de los fabricantes de Cúcuta es entre 24.000 a 28.000 pares anuales según el 68% de los encuestados, entre 28.000 a 32.000 pares el 30%, y entre 32.000 a 40.000 pares anuales el 2% de las fábricas, estos resultados señalan que la capacidad real de producción anual en promedio es de 28.119 pares de zapatos anuales por cada fábrica, lo que significa que las fábricas de calzado operan al 51% de la capacidad instalada.



*Ilustración 5 Capacidad real anual en pares.*

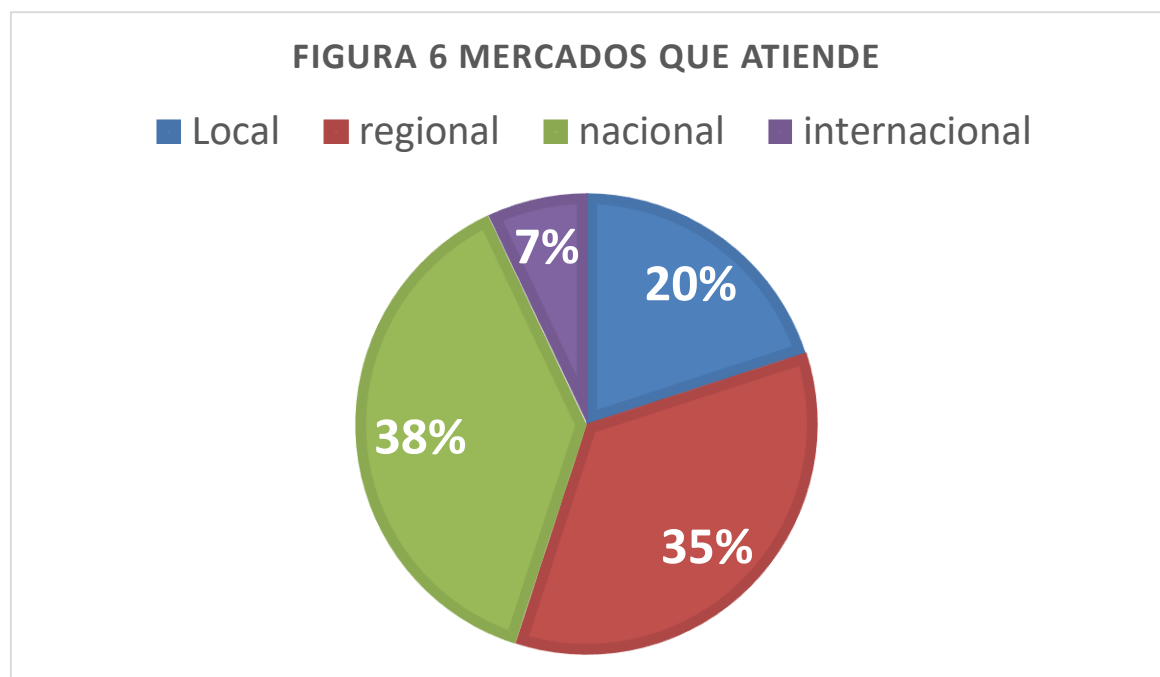
*Tabla 7 ¿Qué mercados atiende?*

Categorías	Frecuencia	%
Local	17	20

Regional	29	35
Nacional	32	38
Internacional	6	7
Total	84	100

*Fuente: Cuestionario*

Los fabricantes de calzado de Cúcuta tienen una cobertura de mercado local de acuerdo al 20% de los entrevistados, regional el 35%, nacional el 38% e internacional el 7%, respuestas que evidencian una pobre internacionalización de sus productos, dado que la mayoría se centran en el mercado doméstico.



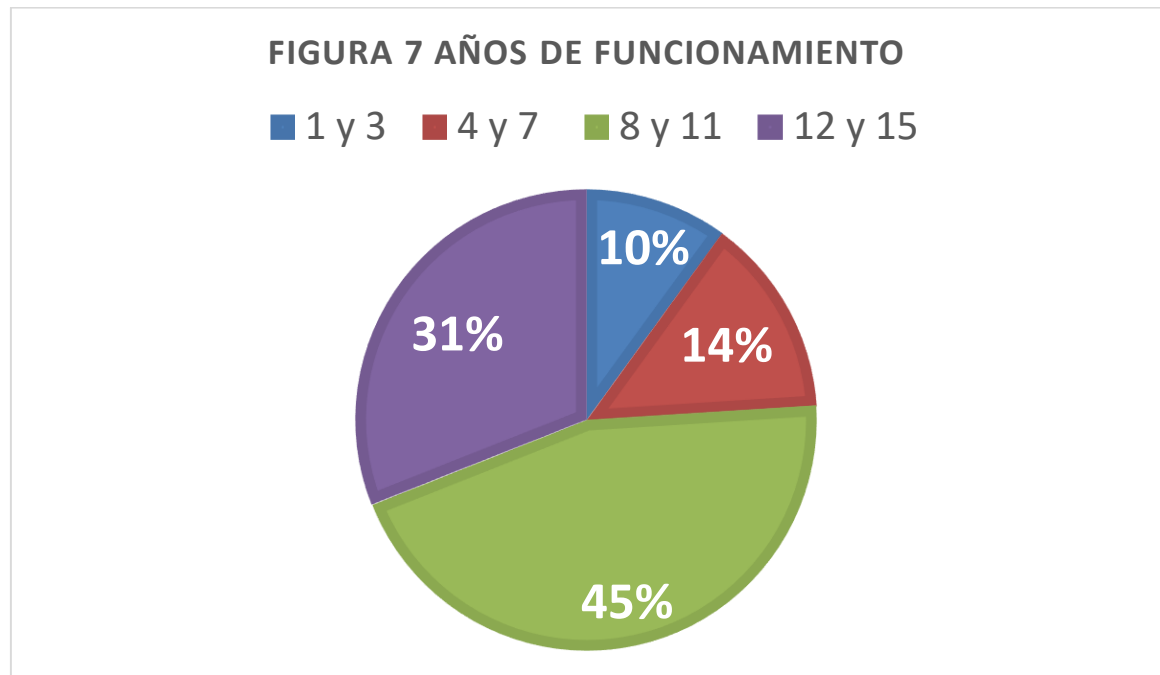
*Ilustración 6 Mercados que atiende.*

*Tabla 8 ¿Cuántos años lleva la microempresa desempeñándose en el sector calzado?*

Categorías	Frecuencia	%
Entre 1 y 3 años	8	10
Entre 4 y 7 años	12	14
Entre 8 y 11 años	38	45
Entre 12 y 15 años	26	31
Total	84	100

*Fuente: Cuestionario*

La mayoría de las microempresas de calzado de Cúcuta cuentan con una amplia trayectoria, el 31% con una experiencia entre 12 y 15 años, el 45% entre 8 y 11 años, el 14% entre 4 y 7 años y el 10% entre 1 y 3 años.



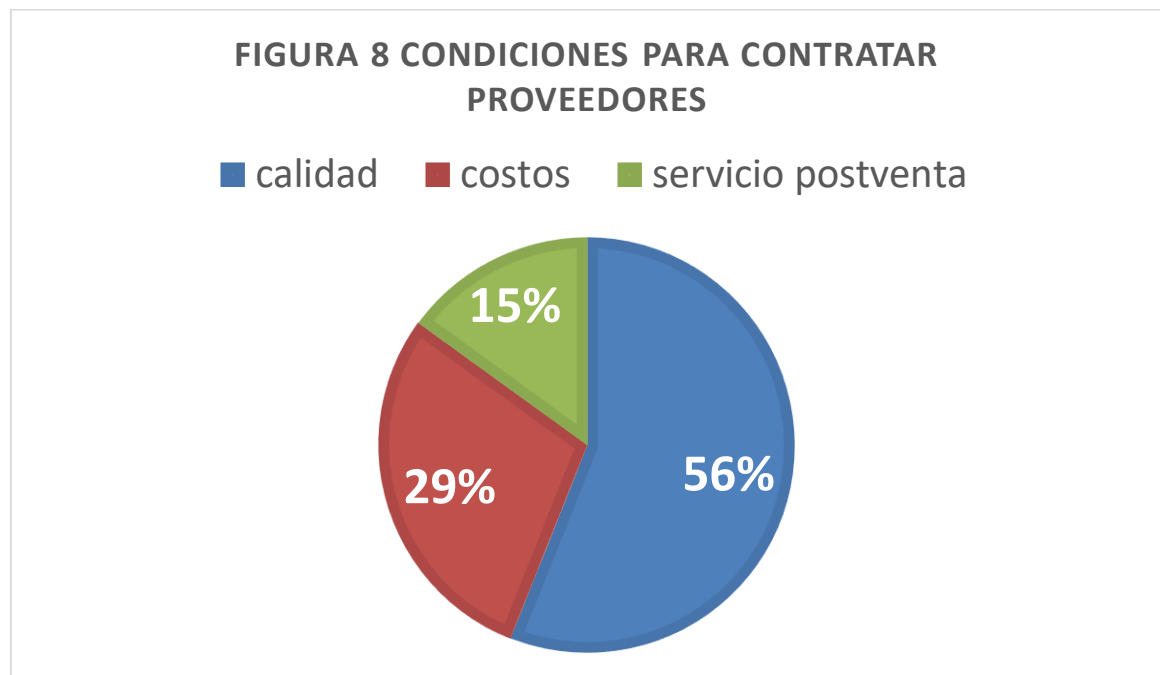
*Ilustración 7 Años de funcionamiento.*

*Tabla 9 ¿Al instante de comunicarse con los proveedores cuáles son los requisitos que tiene en cuenta?*

Categorías	Frecuencia	%
Calidad	47	56
Costos	24	29
Servicio postventa	13	15
Total	84	100

Fuente: Cuestionario

El factor de mayor incidencia en la decisión de comunicarse con un proveedor es la calidad de acuerdo al 56%, los costos el 29% y el servicio de post venta el 15% de los encuestados.



*Ilustración 8 Condiciones para contratar proveedores.*

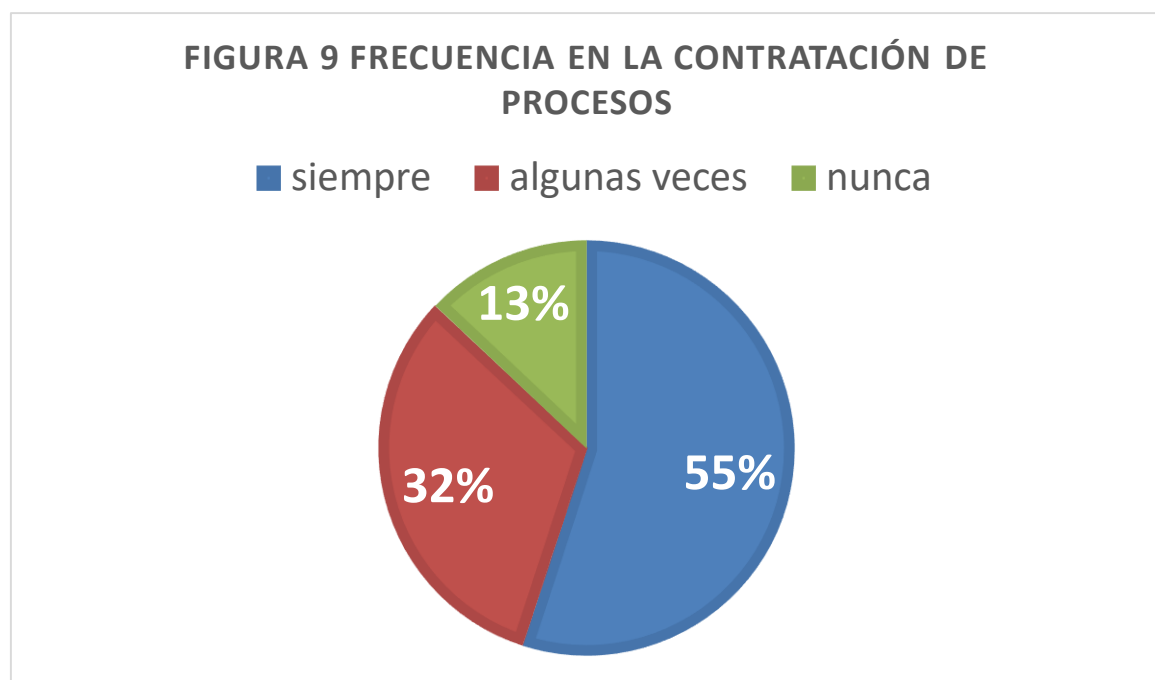
*Tabla 10 ¿Con qué continuidad subcontrata procesos de producción de otros fabricantes?*

Categorías	Frecuencia	%
Siempre	46	55
Algunas veces	27	32
Casi nunca	11	13

Total	84	100
-------	----	-----

Fuente: Cuestionario

Los fabricantes de calzado de Cúcuta declaran que siempre subcontratan procesos de producción de otros fabricantes de acuerdo al 55% de los encuestados, el 32% algunas veces y el 13% casi nunca subcontratan procesos de producción de otros fabricantes



*Ilustración 9 Frecuencia en la contratación de procesos.*

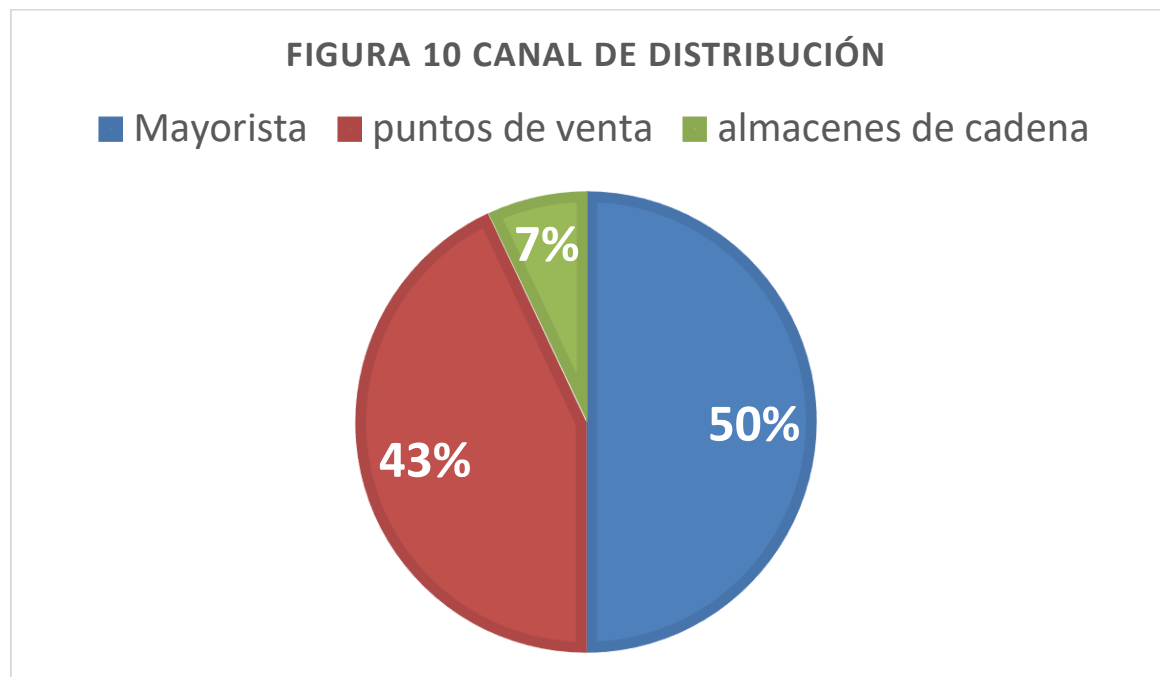


*Tabla 11 ¿Qué canales de venta utiliza?*

Categorías	Frecuencia	%
Ventas por internet	42	50
Puntos de venta	36	43
Almacenes de cadena	6	7
Total	84	100

Fuente: Cuestionario

Los canales de venta de mayor preferencia de parte de los fabricantes de calzado de Cúcuta son las ventas por internet conforme al 50% de los entrevistados, puntos de venta el 43% y almacenes de cadena el 7% de los fabricantes.



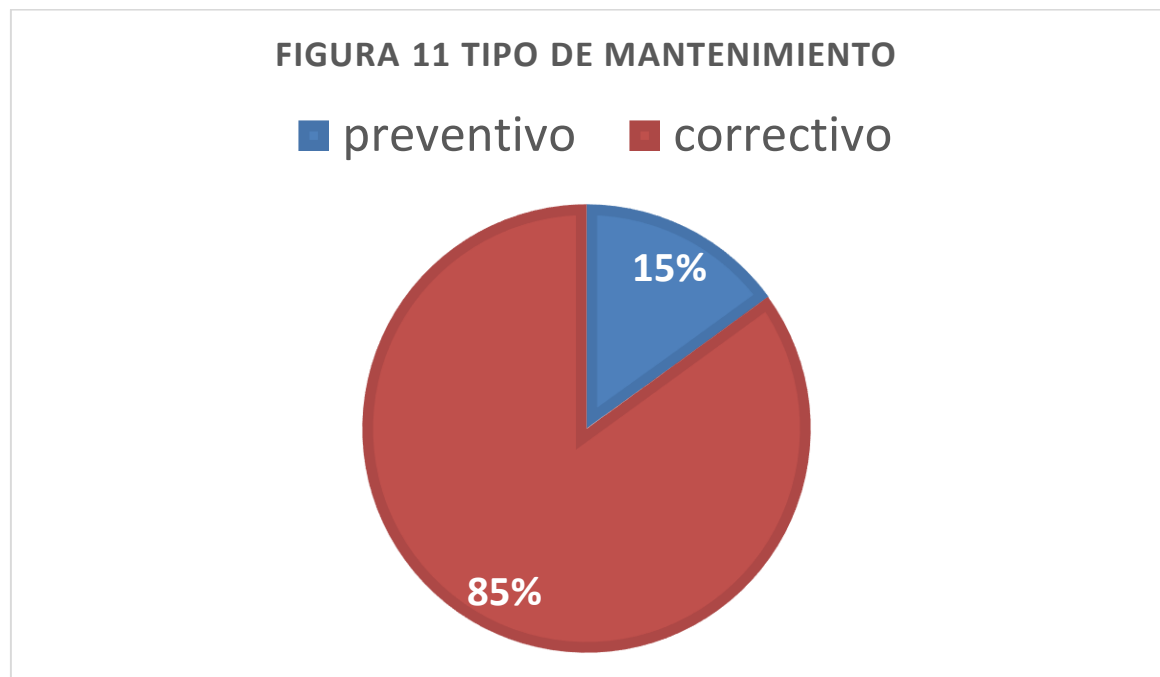
*Ilustración 10 Canal de distribución.*

*Tabla 12 ¿De los tipos de mantenimiento a continuación ¿Cuáles utiliza la empresa?*

Categorías	Frecuencia	%
Preventivo	13	15
Correctivo	71	85
Total	84	100

Fuente: Cuestionario

Los fabricantes de calzado de Cúcuta declaran que el tipo de mantenimiento que más participación tiene es el correctivo de acuerdo al 85% de los encuestados y el preventivo según el 15% de las fábricas, esto es un indicio de la falta de previsión en esta materia.



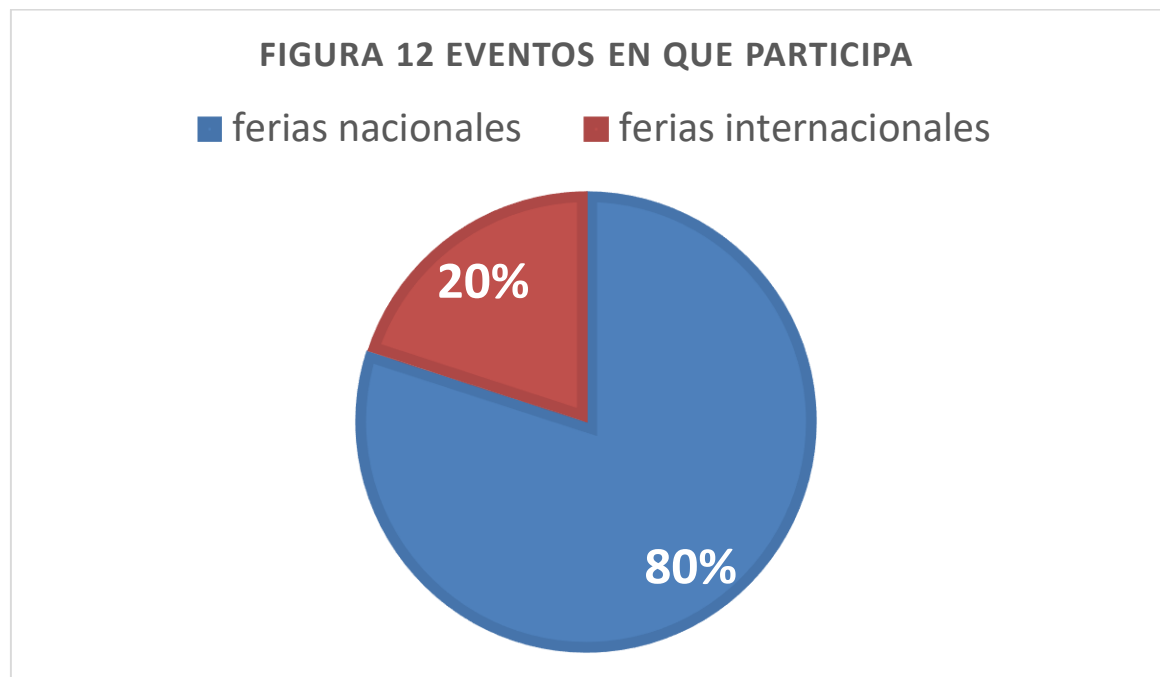
*Ilustración 11 Tipo de mantenimiento.*

*Tabla 13 ¿A qué tipo de actividades asiste la microempresa?*

Categorías	Frecuencia	%
Feria nacional	67	80
Feria Internacional	17	20
Total	84	100

Fuente: Cuestionario

Las actividades de mayor preferencia de parte de los fabricantes de calzado de Cúcuta son ferias nacionales con el 80% de participación y ferias internacionales el 20% de los entrevistados, estos resultados evidencian una baja orientación hacia el marketing internacional.



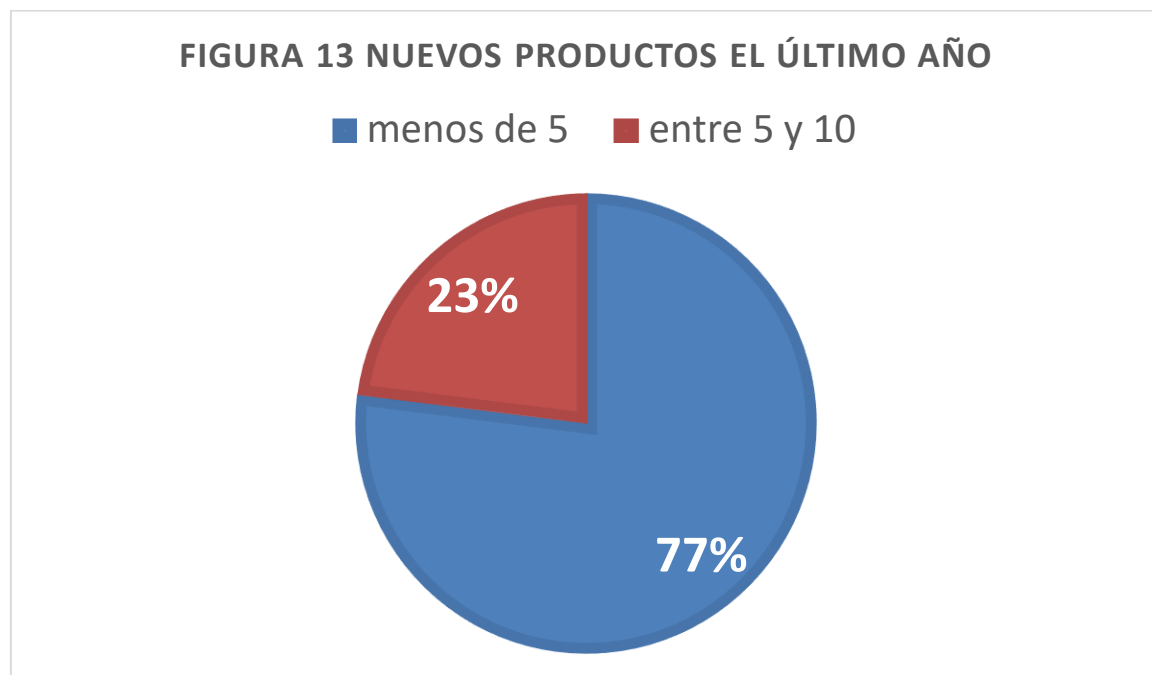
*Ilustración 12 Eventos en que participa.*

*Tabla 14 ¿En el último año cuántos productos nuevos incorporó en el portafolio?*

Categorías	Frecuencia	%
Menos de 5	65	77
Entre 5 y 10	19	23
Total	84	100

Fuente; Cuestionario

La estrategia de diversificación de productos no es de preferencia de parte de los fabricantes de calzado Cúcuta, el 77% declaran que han incluido el último mensual en su portafolio menos de 5 productos y sólo el 23% incluyeron entre 5 y 10 nuevos productos.



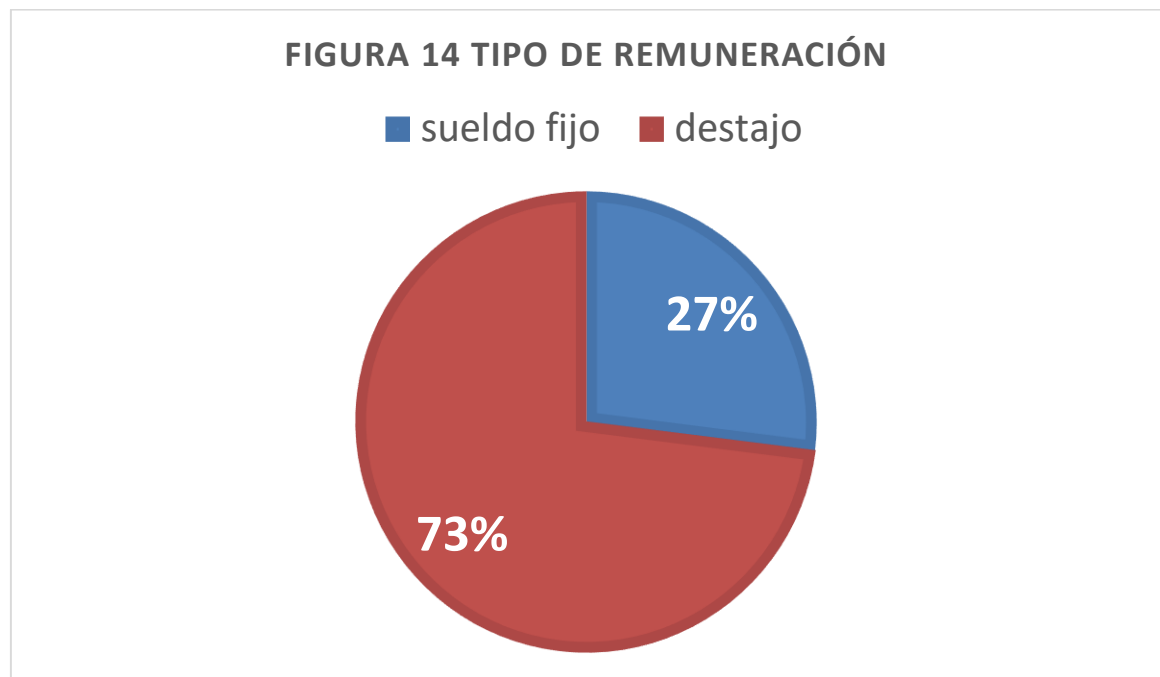
*Ilustración 13 Nuevos productos en el año*

*Tabla 15 ¿Qué tipo de salario utiliza la microempresa?*

Categorías	Frecuencia	%
Sueldo fijo	23	27
Destajo	61	73
Total	84	100

Fuente: Cuestionario 27

La mayor participación del salario es por destajo conforme al 73% de los encuestados y sueldo fijo el 27% de las fábricas de calzado de Cúcuta, este factor depende del volumen producido.



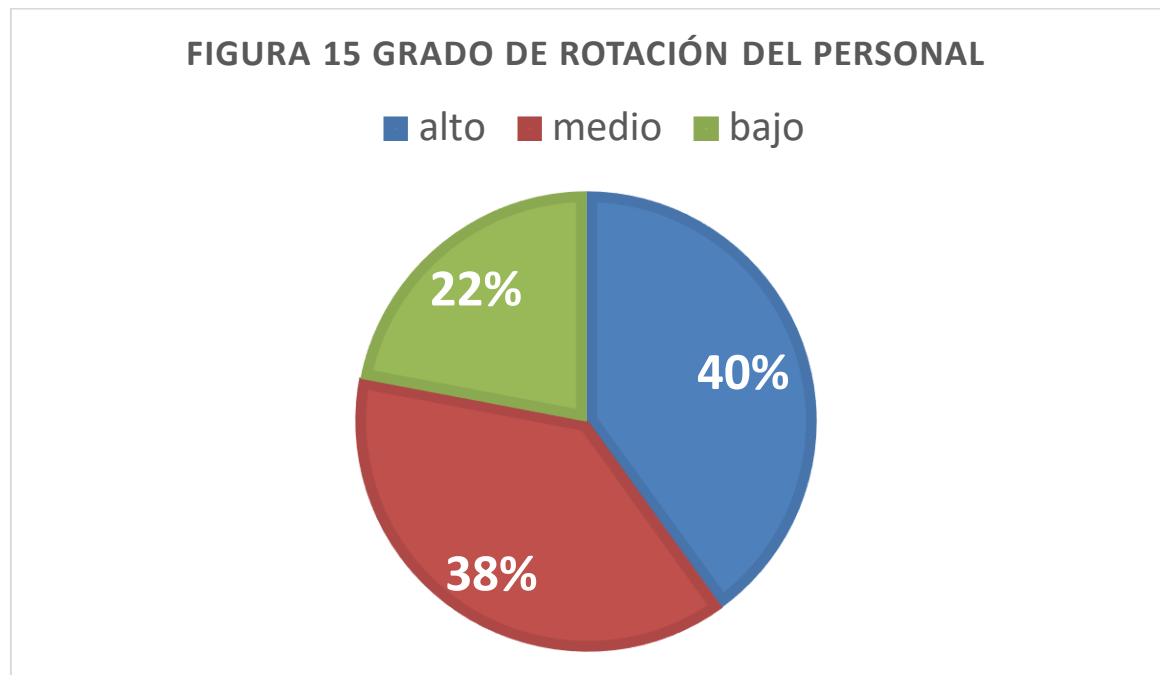
*Ilustración 14 Tipo de remuneracion.*

*Tabla 16 ¿Qué nivel de rotación tiene la fábrica?*

Categorías	Frecuencia	%
Alto	34	40
Medio	32	38
Bajo	18	22
Total	84	100

Fuente: Cuestionario

El nivel de rotación del personal es alto según el 40% de las empresas del calzado de Cúcuta, medio de acuerdo al 38% y bajo conforme al 22% de las empresas entrevistadas.



*Ilustración 15 Grado de Rotacion.*

*Tabla 17 ¿Cuáles son sus mayores amenazas que afectan la competitividad de la fábrica?*

*5 muy alta, 4 alta, 3 moderada, 2 baja y 1 muy baja amenaza*

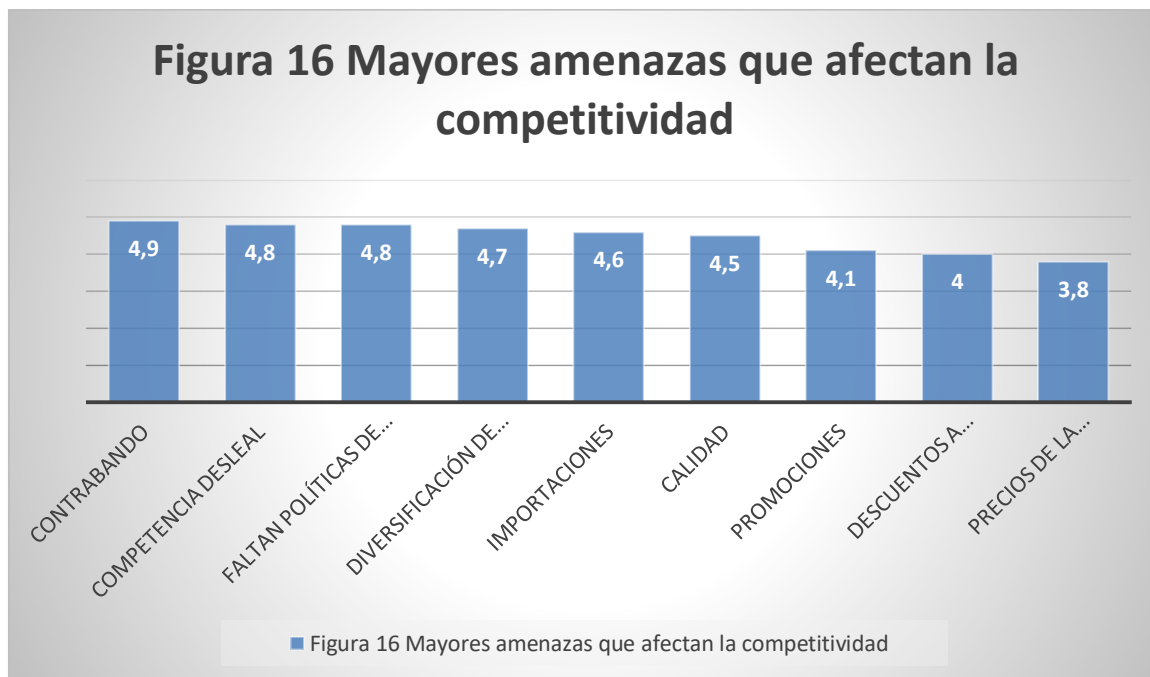
Preguntas	5	4	3	2	1	Promedio
Contrabando	7 2	12				4.9
Competencia desleal	6 5	19				4.8
Importaciones de otros países	5 4	26	4			4.6

Precios de la competencia	2 3	25	36			3.8
Descuentos a distribuidores	1 5	58	11			4.0
Calidad ofrecida al mercado	4 5	35	4			4.5
Diversificación de productos	5 8	26				4.7
Promociones de la competencia	3 6	24	24			4.1
Falta de políticas de mercadeo	6 6	18				4.8

Fuente: Cuestionario

Las mayores amenazas que afectan la competitividad de las fábricas de calzado de Cúcuta son contrabando, competencia desleal, importaciones de otros países, calidad ofrecida al mercado, diversificación de productos, promociones de la competencia y falta de políticas de mercadeo, como amenazas muy altas por valorarlas entre 4.1 y 4.9 y amenazas altas precios de la competencia y descuentos a distribuidores valoradas entre 3.8 y 4,0





*Ilustración 16 Mayores amenazas que afectan la competitividad.*

### 4.3 Matriz DOFA

Después de haber realizado un análisis de la situación de las fábricas de Cúcuta, se plantea a continuación la matriz DOFA de la cual

Después de haber realizado un análisis de la situación de las fábricas de Cúcuta, se plantea a continuación la matriz DOFA de la cual

*Tabla 18 Matriz dofa.*

<b>Debilidades</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- No se estimula la innovación y la creación de nuevos productos.</li> <li>- Falta de asistencia a más ferias internacionales</li> <li>- Falta de prevención de mantenimiento de la maquinaria</li> <li>- Costos adicionales por contratación de satélites</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presencia en ferias nacionales e internacionales.</li> <li>- Entrar a nuevos mercados internacionales</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las microempresas tienen poca cobertura internacional</li> <li>- Algunas microempresas están en la informalidad</li> <li>- Pocos empleados por lo tanto reducción del compromiso laboral.</li> <li>- Algunas microempresas no cuentan con todas las categorías de calzado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconocimiento en redes sociales</li> <li>- Compras seguras por internet</li> <li>- Gestión de buen marketing digital para atraer clientes potenciales</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Buena ubicación geográfica</li> <li>- Buenas ventas online</li> <li>- Generación de trabajo adicional por parte de otras fábricas</li> <li>- Amplia trayectoria y experiencia en el sector</li> <li>- La mayoría de las microempresas cuentan con los requisitos legales</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrabando</li> <li>- Competencia desleal por parte de los competidores</li> <li>- Importaciones de otros países</li> <li>- Calidad ofrecida al mercado</li> <li>- Diversificación de productos</li> <li>- Promociones de la competencia</li> <li>- Falta de políticas de mercadeo</li> </ul>

## 5. Formulación de estrategias para el mejoramiento de los recursos de las fábricas de calzado locales y para una mayor presencia en los mercados de interés.

A continuación, se encuentran la relación entre las estrategias planteadas y el cuestionario aplicado a los distintos microempresarios, cabe destacar que algunas estrategias no se encuentran en la tabla puesto que estas se generaron a partir de conversaciones que se fueron teniendo con los distintos microempresarios.

### Relación de las estrategias con las preguntas de las encuestas

Tabla 19 Relación de las estrategias con las preguntas de las encuestas

Estrategias	Preguntas
5.1.1 Estrategias economías de escala	5,4
5.1.2.1 Innovación en procesos	11
5.1.2.2 Innovación de productos	2,13
5.1.4 Capacitación del recurso humano	1
5.2.1 Fuerzas de porter 5.2.1.1. Poder de negociación de los clientes 5.2.1.2. Poder de negociación de los proveedores 5.2.1.3. Amenaza de nuevos productos 5.2.1.4. Amenaza de nuevos competidores 5.2.1.5. Rivalidad entre industrias del	16

sector	
<b>5.2.2 Marketing digital</b>	<b>10</b>
<b>5.2.3. Instituciones gestoras</b>	<b>6,12</b>

## **5.1. Estrategias para la Productividad.**

### **5.1.1. Estrategia economías de escala:**

Las estrategias para la productividad del sector calzado de Cúcuta están centradas en las economías de escala con el objeto de generar ventajas competitivas mediante el uso racional de los recursos disponibles, propósito que implica un incremento de los volúmenes a producir para reducir los costos unitarios mediante la articulación del recurso humano con las metas de mercadeo

En este sentido, la productividad está incidida por las economías de escala para lograr mediante la innovación el crecimiento de la empresa con base en procesos investigativos que determinen el potencial del mercado de interés tanto nacional como internacional, por lo tanto los conceptos de productividad y competitividad están relacionados entre sí, dado que al reducir costos unitarios es posible ofrecer precios competitivos y lograr así una mayor presencia en el mercado mediante el ofrecimiento de ventajas competitivas.

A título ilustrado, merece la pena señalar que la productividad está en función de la capacidad instalada de la fábrica, concepto que equivale al rendimiento máximo que se puede lograr en una planta de producción en un período dado, utilizando los recursos que se tienen disponibles en ese período de tiempo, de acuerdo con Sy (2019) y la capacidad real es la producción real lograda en un período determinado, de acuerdo con Betancourt (2016); en este sentido, de acuerdo con la investigación las fábricas de calzado de Cúcuta tienen una capacidad real que representa el 51% de la capacidad instalada, significa que subutilizan un 49% de dicha capacidad instalada, por lo tanto están generando costos innecesarios que afectan las utilidades de las empresas.

Aplicando los conceptos a una fábrica local seleccionada como ejemplo y con base a estado de resultados de la microempresa Carlos Forero Kids, se aprecia que con la subutilización de la capacidad instalada genera sobre costos que afectan su productividad y competitividad, situación que se analiza a continuación para determinar la economía de escala.

*Tabla 20 Economías de Escala de una fábrica de calzado de Cúcuta.*

<b>Detalles</b>	<b>Capacidad real al 51% de su capacidad instalada</b>	<b>Resultados al 100% de su capacidad instalada</b>  (**)
-----------------	--	---

	(*)	
Producción anual en pares	31.645	62.050
Precio promedio del par de zapatos	22.350	22.350
Ingresos de actividades ordinarias al año	707.265.750	1.386.817.500
Costo de ventas	332.414.902	651.804.225
Ganancia bruta	374.850.848	735.013.275
Otros ingresos	26.750.000	26.750.000
Ingreso bruto	401.600.848.	761.763.275
Costos de distribución	18.425.870	38.546.813
Gastos de administración	63.373.450	134.373.810
Ganancia por actividades	319.801.528	588.842.652
Costos por impuestos	60.762.290	111.880.104
Utilidad	259.049.238	476.962.548

Costos totales operativos	414.214.222	824.724.848
Costos unitarios	13.292	13.090

*Fuente: Carlos Forero Kids - (\*\*) Cálculos propios.*

Con el aprovechamiento del 100% de la capacidad instalada la fábrica de calzado del ejemplo disminuye su costo total unitario en un 1,52% con motivo del aumento de producción en las unidades de pares de zapatos producidos; esta relación de costos y capacidad de producción en unidades se denomina “masa crítica técnica” cuyo “factor de volumen” de acuerdo con Sapag y Sapag (2019) determina las economías de escala según la siguiente expresión matemática:

$$\frac{P2}{P1} = \left(\frac{C2}{C1}\right)^{-b}$$

dónde:

P2: Costo unitario al 100% de la capacidad instalada (\$/u)

P1: Costo unitario al 51% de la capacidad

C2: Capacidad de la planta (unidades) al 100%

C1: Capacidad real (unidades) al 51%

b: factor de volumen

Reemplazando se obtiene:

$$\frac{13.090}{13.292} = \left( \frac{62.050}{31.645} \right)^{-b}$$

Se observa la relación inversa entre los costos unitarios y la capacidad de la planta, disminuyen los costos unitarios con un incremento de la capacidad productiva; relación conocida como “masa crítica técnica” de acuerdo con Deslandes, citado en Sapag y Sapag (2019); el factor de volumen (b) varía en cada fábrica, el cual resulta al despejar en la fórmula anterior

$$0.9848 = (1.96)^{-b}$$

$$b = \left( \frac{\logaritmo 0.9848}{\logaritmo 1.96} \right)$$

$$b = \left( \frac{0.0066}{0.2923} \right)$$

$$b = 0.02257$$

Al comprobar resulta que

$$(1.96)^{-0.02257} = 0.9848$$

Este resultado indica que un incremento en las unidades producidas se refleja en una disminución de los costos unitarios en 1,52% (1-0.9848) y a su vez se incrementan las utilidades en un 84%.

Esta estrategia de economía de escala implica el mejoramiento productivo de las microempresas del calzado con énfasis en planificación, programación, capacidad de



producción, control de la producción y mantenimiento de maquinaria a lo largo de la cadena de valor conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado a través de un proceso apoyado en instituciones educativas por medio de los grupos de investigación y prácticas en empresas, conforme lo señalan Romero y Monroy (2017)

### **5.1.2 Capacidades de innovación en procesos y productos:**

Como segunda estrategia de productividad es el fortalecimiento de la generación de capacidades de innovación en procesos y productos ya que dentro de las empresas esto es una de las formas que conduce a obtener mejores resultados a corto, mediano y largo plazo.

#### **5.1.2.1 La innovación en procesos:**

La finalidad de esta es lograr que la capacidad de producción sea mejorada. Puede incluir implementación de nuevas tecnologías y reemplazar o hacer mantenimiento de equipos defectuosos, tanto en hardware o software, esto puede ayudar a mejorar el servicio al cliente tanto en la cadena de suministros como en el sistema de entrega, asimismo de cambiar herramientas que ayuden a la venta y a la conservación de un bien buscando igualmente mejorar los sistemas usados para la contabilidad.

Al analizar la encuesta se deduce que la mayoría de los microempresarios no aplican en el debido tiempo el mantenimiento preventivo y lastimosamente se espera a que el equipo presente una falla y en consecuencia pueden existir paros en la producción por lo tanto obligatoriamente se debe realizar el mantenimiento, es importante que los microempresarios conozcan las ventajas de lograr hacer esto a tiempo. Dentro de estas ventajas se encuentran:

- Extiende la vida útil de la maquinaria de la fábrica

- Previene fallas considerables que afecten la producción y tener que realizar reparaciones dispendiosas.
- Mejora las condiciones de trabajo, mano de obra y servicios
- Minimiza los periodos muertos por suspensión.

Aunque el mantenimiento correctivo también es una solución a las dificultades que se puedan manifestar en la maquinaria se puede decir que son más las desventajas que se pueden obtener de esperar a que usar este mantenimiento como solución.

- Mayores costos a corto, mediano o largo plazo, el cual solo debería ser aplicado cuando es evidente que el costo de reparar va a ser menor al costo de mantenimiento preventivo.
- Los fallos que se puedan presentar generalmente no son previstos.
- Las fallas imprevistas pueden surgir en partes de la maquinaria no disponibles por ende el periodo de reparación se extiende obligando a la inactividad del equipo.
- Este tipo de mantenimiento no preserva ni cuida el equipo, lo que disminuye la vida útil del equipo.

#### **5.1.2.2. La innovación en productos:**

Al hablar de innovación en productos es indispensable contar con talento humano con mente creativa, soñadora y comprometida con el sector calzado, además con una formación profesional de calidad y actualizada.

Se deben optar por materiales o elementos novedosos que den al producto final cualidades diferentes, eficaces y útiles. Un ejemplo de innovación en el sector calzado en cuanto a los materiales es el uso de elementos veganos o eco-amigables ya que el producto

final logra ofrecer algo más, como un concepto, una experiencia, una funcionalidad o finalidad. La versatilidad de su uso es primordial ya que al ser un producto complejo no tendría la misma acogida y como secuela poca adquisición de éste.

Desde este enfoque, el desarrollo económico no se puede interpretar si no se considera el papel que simboliza la innovación en el entorno empresarial. La innovación para el empresario se muestra como una ocasión para “mezclar” de una manera destacada los recursos de producción utilizables y con esto aportar al desarrollo económico (Schumpeter,1997). De acuerdo con este autor, se innova cuando:

1. Se introduce un producto nuevo- refiriéndose a uno con el que no se hayan relacionado los consumidores, - o de una calidad diferente o de un bien.
2. Se instaure un nuevo sistema de producción, refiriéndose a uno que no se haya usado o probado en el campo de la confección, que obligatoriamente no se refiere a un hallazgo nuevo a partir de un método científico, y que puede basarse únicamente en una manera nueva de manipular comercialmente una mercancía.
3. Se inicia un nuevo mercado donde no haya ingresado la rama de la manufactura del país de que se trate, así existiera anteriormente.
4. Se logra una nueva fuente de suministro de materias primas o de bienes semi-manufacturados, así anteriormente haya o no existido, como en otros casos.
5. Se origina una nueva asociación de cualquier empresa, como la de una posición de monopolio o bien la anulación de una posición de monopolio existente con anterioridad.

### **5.1.3. Estudio de tiempos y movimientos:**

Como tercera estrategia tenemos el estudio de tiempos y movimientos que a lo largo de la historia se ha hablado de este como una importante herramienta que nos ayuda a establecer los tiempos adecuados en cada una de las operaciones de un proceso, asimismo para estudiar los movimientos que son ejecutados por parte de los operarios para efectuar dicha operación. La finalidad de este estudio es evitar operaciones redundantes que sólo generan un gasto adicional de tiempo, llegando a tener tiempo de ocio de consideración.

Para llegar a lo anteriormente planteado, inicialmente se busca un mayor rendimiento y por ende menor coste del tiempo, lo anterior se logra aplicando una reducción de tiempos. Seguido de un ahorro económico, si se logra correctamente la innovación en el proceso aun teniendo este un mayor coste al principio pues arrojará menos riesgo y por ende terminará siendo rentable puesto que la innovación del producto es más riesgosa

### **5.1.4. Capacitación del recurso humano:**

Como cuarta estrategia se plantea la implementación de programas de formación al recurso humano en cada una de las áreas de la microempresa buscando capacitar a cada uno de los operarios en los cuales se evidencie una necesidad de prepararlo para su función, además de poder otorgar a cada uno de ellos conocimiento adicional buscando ampliar sus habilidades y capacidades de manera oportuna. También, permite que los operarios se adapten a los procesos, normas y procedimientos de una empresa buscando que logren

responder a ellas de manera eficaz. Es importante crear un camino de formación constante que proporcione el crecimiento del empleado tanto de manera profesional como personal lo cual encamina al Mayor aprovechamiento del potencial de la persona, al mejor desarrollo de habilidades, la disminución de errores y mayor satisfacción en el trabajo. La enseñanza y entrenamiento de los empleados constituye una notoria ventaja competitiva de las microempresas ya que se puede adaptar a las necesidades e intereses de las microempresas.

El proceso de capacitación es crucial para el planeamiento de la línea de sucesión y del avance del liderazgo dentro de las microempresas, cuando se logra que estos elementos se incorporen en la planificación estratégica de la empresa se evita el deterioro de los recursos humanos.

#### **5.1.5. Implementación de programas administrativos:**

Como quinta estrategia se planteó implementar programas de tipo organizacional puesto que esto facilita la tarea tanto para el empleador como para el empleado, una de las ventajas de estos programas es que se pueden adquirir y utilizar de manera gratuita, muchos de estos no son complejos a la hora de emplearlos, estas y otras más ventajas se pueden encontrar en programas tales como:

- Simple HRM: es un programa con facilidad de uso, por medio de él se puede hacer una buena administración de vacaciones y empleados, recordatorios y beneficios.

Además, en simple HRM se puede:

- Estar al tanto de la información de los empleados

- Tener el conocimiento si los empleados están cumpliendo con las metas propuestas
  - Ahorro de dinero y tiempo al momento de reunir la información de cada uno de los empleados
- eMagister RRHH: Dentro de las facilidades que da el programa se encuentra información del personal, sus conocimientos, puestos y competencias. Para mayor entendimiento a nivel nacional el idioma es el español, es gratis y además está disponible para Microsoft Windows especialmente plantillas de excel. Además, cuenta con ayuda de un asistente que indica cuando hacen falta datos, genera un reporte de datos actualizados en cualquier momento y un organigrama con utilidad visual
- ABC Roster: Programa que gestiona el personal de una empresa, tanto sus turnos, sus horarios, sus salarios y más, también la organización de los empleados y el aprovechamiento de los recursos. Para mayor comodidad se pueden hacer exportaciones de archivos en Excel y PDF.

En medio de las entrevistas se pudo percibir que los empresarios muchas veces no lograban cubrir las oportunidades que se presentaban en pedidos, por distintos obstáculos, dentro de estos mencionan, falta de mano de obra, falta de la maquinaria necesaria y falta de materia prima inmediata por parte de los proveedores y otros distintos factores que intervienen en el proceso de producción.

### **5.1.6. Unión de las microempresas**

Con todo y lo anterior como sexta estrategia se plantea la posibilidad de la unión de las microempresas entre ellas que estén interesadas en hacerlo y que puedan llevarlo a cabo teniendo en cuenta factores como la maquinaria puesto que en las visitas a las empresas pudimos observar que no todas contaban con las máquinas necesarias para la producción., otros factores es la cantidad de empleados, buenos proveedores y materia prima de calidad, esto con el fin de que haya mayor producción de calzado logrando abarcar mayor mercado en conjunto, tanto regional, nacional y que logren exportaciones a nivel internacional a un volumen óptimo. Esta estrategia tiene como finalidad mayor productividad, unión entre las microempresas, apoyo recíproco, considerables utilidades y la oportunidad de darse a conocer en el sector. Es primordial que cada una de las partes involucradas obtengan los intereses que les corresponden ya que de lo contrario no sería beneficioso, sino que se pueden presentar deterioros tanto en el sector como en la individualidad de las microempresas.

### **5.2. Estrategias para la Competitividad**

La competitividad del sector calzado de Cúcuta se inicia con el mejoramiento del área productiva de las empresas que lo integran, mediante un uso óptimo de los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos logrando una notable reducción de costos, conforme a Carrillo, Gómez y Monroy, (2019); las microempresas del sector deben identificar el modelo de funcionamiento adecuado en el que se evalúen los aspectos como comprar, producir y vender, según la fuente citada, posicionándose en los mercados con la

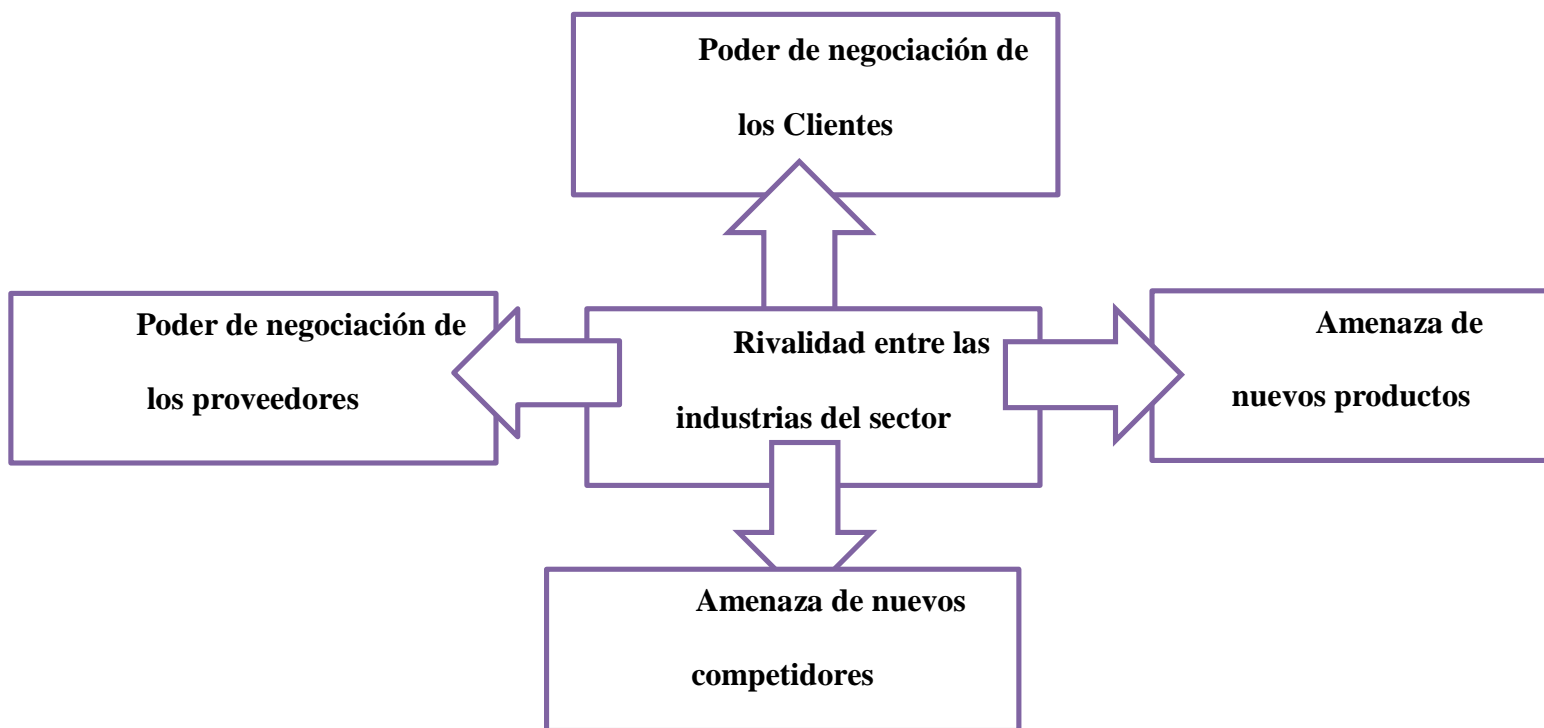
calidad del producto, requiere; realizar Investigaciones de los mercados de interés e implementación de procesos centrados en la programación, producción y ventas, a su vez deben elaborar un sistema de gestión de calidad, analizar las oportunidades, tamaño del mercado y el potencial de ventas, de acuerdo a Carrillo, Gómez y Monroy, (2019).

Según las consideraciones anteriores, las empresas del calzado para posicionarse en mercados nacionales e internacionales deben iniciar inteligencia comercial para identificar potenciales compradores, realizar oferta de los productos mediante proforma y elaborar un plan exportador en caso de clientes en el exterior, el cual debe contener la Matriz de Distribución Física Internacional que compendie los detalles de la exportación con tipo de carga, modo de transporte, características de los productos, términos Incoterms, costos involucrados, plazos, formas de entrega y administración de la operación.

### **5.2.1 Fuerzas de Porter:**

Aplicando el enfoque anterior las empresas del calzado de Cúcuta mejoran su nivel competitivo dado la integración con los actores involucrados mediante la gestión gerencial encaminada a las siguientes dimensiones que son planteadas en 1979 por el ingeniero y profesor Michael Eugene Porter:





*Ilustración 17 Cinco Fuerzas de Porter.*

*Fuente; Diseño propio con base a Ramírez, Montoya y Montoya (2012)*

**5.2.1.1. Poder de negociación de los clientes:** Esta fuerza se conoce como el poder que los clientes tienen al momento de conseguir los productos que ofertan las empresas siempre buscando su beneficio individual, obligando a las empresas a estar alerta a esta gran capacidad que tienen estos actores para proteger sus intereses, esto tendría como efecto una reducción de utilidades teniendo en cuenta que hay demasiada competencia actualmente. Se puede decir que otro efecto negativo es el exceso de oferta, puesto que se entraría en una competencia para lograr captar la atención del cliente ya que este tiene la opción de optar por el producto que más satisfaga sus necesidades y sus gustos.

Con todo y lo anterior se consideran recomendaciones como, investigaciones de mercados para ofrecer productos acordes a las expectativas de los usuarios de zapatos, determinar su nivel de satisfacción mediante programa de relaciones con los clientes, ofrecer una buena experiencia desde el momento en que se inicia la compra ya sea virtual o presencial y continuando con la postventa buscando lograr una relación duradera con el cliente y por último fijar políticas comerciales en cuanto a entregas, plazos, precios, descuentos y formas de pago, entre otros.

**5.2.1.2. Poder de negociación de los proveedores:** se conoce como la influencia que los proveedores pueden efectuar sobre las empresas elevando el precio de sus insumos, reduciendo su calidad y limitando la disposición de los productos. Un efecto negativo es que solo exista un proveedor para ese insumo, y así al no encontrar competencia este tendría el poder de venderlo al precio que mejor le parezca y también con baja calidad

Para lo anteriormente planteado es necesario, acordar políticas de suministro de materias primas e insumos en cuanto a precios y descuentos comerciales y financieros por pronto pago, tener una base de datos con los proveedores que anteriormente han demostrado calidad en sus insumos y precios justos logrando tener o buscar un sustituto en caso de que un proveedor no cumpla con las necesidades de la empresa, tener contacto directo con los proveedores para que no exista un tercero que pueda entorpecer la negociación y como último recurso que a los empresarios fabriquen su propia materia prima ya que esto sería un gran ahorro de capital.

**5.2.1.3. Amenaza de nuevos productos:** Se ve evidenciada en la generación de nuevos productos que puedan tener similitud o no, pero que cumplan con las mismas funciones, lo cual afectaría a la empresa de manera significativa causando efectos negativos obligándose a bajar los precios ya establecidos para lograr competir con los demás y no quedarse atrás.

Para combatir esta situación es necesario el diseño de productos con valor agregado, con portafolios diversificados y de calidad esperada por el mercado de clientes, mediante procesos de investigación y desarrollo, además si al momento del producto final no se encuentra ninguna referencia con el de los otros competidores se puede optar por hacer ver a los clientes la diferencia entre las organizaciones y lo que representan en el mercado enfatizando en el trayecto que han tenido dentro del mercado, sus valores, sus años de antigüedad y su buen prestigio y reputación como empresa y como último recurso aunque no 100% ideal es reducir el costo del producto para así poder disputar un puesto con referencia al de la competencia, buscando que la calidad de este no se vea afectada.

**5.2.1.4. Amenaza de nuevos competidores:** Cuando hablamos de nuevos competidores podemos mencionar desde nuevas empresas con nuevos productos o con recursos diferentes pero que logran cumplir la misma función que a la final entran a abarcar el mismo nicho de mercado. Porter plantea 7 barreras que alcanzan a dificultar la entrada de nuevos competidores las cuales son:

Economías de escala: A mayor producción menor costo lo que significa

mayor ganancia, diferenciación de producto, necesidades de capital, los costos vinculados a los cambios, accesos a los cambios de distribución, desventajas de los costos independientemente del tamaño de la empresa.

También se puede ver afectada la entrada de nuevas sociedades cuando las empresas ya posicionadas patentan sus productos y los vuelven propiedad intelectual netamente de la empresa. Es fundamental la aplicación de avances tecnológicos en el diseño y producción y fomento de alianzas estratégicas con otras industrias del sector

**5.2.1.5. Rivalidad entre industrias del sector:** Actualmente en las industrias de calzado existe mucha competencia, por esto las empresas luchan por obtener una buena posición ante los ojos de sus clientes, puesto que esto aumenta si hay demasiados competidores, si además están bien posicionados y si tienen mejores costes que las otras empresas. Está claro que, si las empresas compiten en los precios siendo estos muy bajos solo por obtener nuevos clientes o por no perder los que ya tienen, ellos mismos serán los más afectados junto con todo el sector. Fortalecimiento del clúster del calzado de Cúcuta para el desarrollo de proyectos comunes y aprovechamiento de recursos disponibles. Tener una atención al usuario de calidad logrando darle una experiencia agradable más allá de solo adquirir el producto.

### **5.2.2. Marketing digital.**

Otra estrategia de competitividad es enfocarse de manera firme y constante en la publicidad o bien llamado marketing, haciendo énfasis en las cualidades positivas que representan a la marca. Dentro de estas acciones podemos tener en cuenta:

Las antiguas, pero aun eficientes vallas publicitarias que ubicadas en lugares claves se encargan de hacer llegar información a la ciudadanía.

Marketing digital: Hoy en día una de las opciones de publicidad más usadas y económicas para lograr llegar de manera masiva a los usuarios son las redes sociales, puesto que en ellas se ve una gran interacción directa con los usuarios en muy poco tiempo logrando entregar información concisa y clara de lo que quieren reflejar, de esta manera se puede abarcar tanto el nicho de mercado propio como otras que no se han llegado a incursionar.

**Medidas para incorporar el sector calzado dentro del mundo digital de la manera más adecuada y así responder a la demanda de sus productos.**

- Identificación de las redes sociales acorde al modelo de negocio ya que este es un instrumento de planificación que define con claridad lo que se va a ofrecer al mercado, por ende, es importante que las cuentas o medios de información usados desde las redes tengan un segmento de mercado fiel y que puedan estar interesados en tu producto o servicio.
- Definición de un presupuesto de pauta en redes haciendo una investigación a fondo ya que estas permiten elegir a quienes queremos llegar, cuantos días queremos que sea visible la publicidad, quienes no queremos que la vean y adicional usar motores de búsqueda que con ayuda de algoritmos facilitan la llegada de la información a los clientes potenciales, todo esto según el presupuesto que maneje la microempresa.

- Búsqueda de generadores de contenido acerca del producto o industria donde se encuentran los blogueros, instagramers, youtubers que se encarguen de hacer llegar de manera creativa y llamativa la información y los beneficios del producto.
- Identificación de métricas (#me gusta, #seguidores, #interacciones) calculando el alcance que se tiene en las redes sociales propias para lograr optimizarlo con el paso del tiempo.

Adicional a la publicidad y acercamiento que se puede lograr con clientes potenciales por medio del marketing digital, también es una realidad que se pueden hacer ventas totalmente virtuales siendo estas de gran beneficio ya que se reduce el costo adicional que tienen los canales de ventas tradicionales (local físico, visitas a los mayoristas) de una manera significativa por que no existiría ningún intermediario, sino el contacto directo con el comprador final, en lo cual es necesario seguir unos parámetros tanto de calidad, experiencia, métodos de pagos confiables, información clara, cambios, devoluciones o garantías que son los encargados de regular este tipo de ventas los cuales deben ser informados al cliente en el momento en que desea adquirir el producto salvando a los fabricantes de cualquier responsabilidad adicional sobre estos puntos ya planteados.

### **5.2.3. Instituciones gestoras**

Las microempresas deben orientar su gestión al mercado a fin de incrementar facturación y por tanto volúmenes producidos con motivo de la mayor competitividad lograda; esta gestión

requiere una mayor articulación de las empresas del sector calzado de la ciudad de Cúcuta con instituciones gubernamentales y no gubernamentales, de acuerdo con Romero y Monroy (2017), en este caso con instituciones como Bancoldex, Procolombia, Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, Cámara de Comercio de Cúcuta y la Comisión Regional de Competitividad entre otras y con apoyo del Comité Universidad-Empresa-Estado que opera en Norte de Santander. Cada una de estas instituciones cuenta con diferentes beneficios.

**Bancoldex:**

Es el banco de desarrollo empresarial de Colombia dentro cual se encuentran beneficios como:

- Aumentar el poder de negociación, lo cual da la opción de proponer periodos de pago apropiados para sus clientes.
- Obtener su desembolso de contado y permitir el aumento de su capacidad de venta.
- Salvaguardar la cartera y asegurar el pago de sus exportaciones
- Disminuye los riesgos que se puedan presentar en un acuerdo internacional.
- Asesoría y atención personalizadas.

**Procolombia:**

Es la entidad encargada de promover el Turismo, la Inversión Extranjera en Colombia, las Exportaciones no minero energéticas y la imagen del país. Se encuentran beneficios tales como:

- La posible unión con organizaciones nacionales e internacionales, privadas y públicas, que proporcionan incrementar la disponibilidad de recursos para

promover múltiples iniciativas empresariales y fomentar el desarrollo y crecimiento del historial de servicios.

- Lograr la comunicación entre empresarios mediante actividades de promoción comercial, inversión y turismo internacional.
- Las empresas logren internacionalizarse.

### **Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación**

El “SNCTI” es un sistema directo y libre del cual forman parte los programas, las metodologías, las políticas, las estrategias y los mecanismos para la gestión de la promoción, el financiamiento, la preservación y la publicación de la investigación científica y la innovación tecnológica, este sistema se da para combinar las iniciativas de innovación, tecnológicas, científicas en el cual donde es indispensable que las empresas, el estado y la academia se relacionen y cooperen entre sí.

Cámara de comercio:

Entidad encargada de fomentar el desarrollo empresarial de la región, suministrar información comercial y lleva el registro mercantil. Tiene beneficios tales como:

- Descuentos en los servicios que brindan las demás empresas afiliadas.
- Expedición gratuita de los certificados mercantiles de su empresa.
- A todas las entidades que están afiliadas les envían publicidad de su empresa por medio del correo electrónico
- Descuentos en servicios empresariales como Diplomados y especializaciones
- Pedir cartas de presentación comercial

### **Comisión Regional de Competitividad.**



Esta comisión es la encargada de coordinar y articular las diferentes instancias tanto a nivel subregional y departamental que crean actividades o proyectos orientados a reforzar la competitividad y el cambio especialmente en el tema de la innovación. Por lo mismo esta comisión es un espacio en el que intervienen tanto el área pública como la privada desde el contexto académico.

Dentro de las funciones que tienen estas comisiones están:

1. Facilitar un escenario de debates e integración de propuestas e ideas de políticas departamentales, regionales y nacionales orientadas a promover la competitividad e innovación.
2. Guiar, dirigir y encabezar la formulación o mejoramiento de los itinerarios departamentales de innovación y competitividad, impulsando la integración hacia un enfoque subregional.
3. Impulsar la posición de la perspectiva regional con los instrumentos de planeamiento del departamento, así como su mejoramiento cada vez que sea necesario.

En Norte de Santander se puede contactar esta comisión por medio del correo: [m\\_angulo@cccucuta.org.co](mailto:m_angulo@cccucuta.org.co) Contacto: Clara Marcela Angulo Santander.

### **Comité Universidad - Empresa - Estado Norte de Santander**

Espacio con capacidad para crear y generar ecosistemas de conocimiento, emprendimiento, competitividad e innovación. Su función es

- Generar conocimiento y desarrollo humano para promover la cultura de ciencia, tecnología e innovación en las empresas y así conseguir aumentar la productividad y competitividad en la región

- Generar de proyectos de investigación aplicada, de innovación de gestión del conocimiento que ayude a mejorar la competitividad y la productividad de la región
- Su canal de comunicación es la página web, redes sociales como Twitter y Facebook

## **6. Plan de acción para poner en práctica las estrategias diseñadas para la mejora de la productividad y la competitividad del sector.**

La herramienta que orienta la implementación de las estrategias formuladas es el plan de acción que las fábricas de calzado de Cúcuta deben considerar para mejorar su productividad y competitividad de acuerdo a los siguientes formatos

### **6.1. Plan de Acción para la Productividad**

Objetivo: Mejorar la productividad de las empresas del calzado de Cúcuta

Tabla 21 Socialización el modelo de productividad

<b>CUAL</b>	<b>QUE</b>	<b>DONDE</b>	<b>QUIEN</b>	<b>COMO</b>	<b>INDICADOR</b>
Falta de comunicación del gremio del sector calzado que impide que los microempresarios conozcan las tendencias e innovaciones del sector	Socializar con el sector el modelo de productividad d propuesto.	Fábricas de producción de calzado	Acicam	Dar por enterado al gremio del sector calzado del contenido de la reunión de socialización con el fin de dar a conocer desde el modelo hasta los acuerdos llegados a cabo en esta.	No. de empresas participantes

*Fuente: Diseño propio*

Esta acción para lograr mayor productividad en el sector se apoya en Acicam como gremio y adicional en la cámara de comercio que tiene una información más amplia de la cantidad de microempresas que han ido creciendo en el sector, por ende deben ser los encargados de convocar a todas las empresas de este tamaño del calzado de Cúcuta a una reunión de socialización del documento, además al finalizar esta comunicar los objetivos de la convocatoria especialmente a las que por algún motivo no pueden asistir a este evento.

Tabla 22 Informes de producción sobre capacidad instalada y utilizada

<b>CUAL</b>	<b>QUE</b>	<b>DONDE</b>	<b>QUIEN</b>	<b>COMO</b>	<b>INDICADOR</b>
Faltas de informes de producción de la tecnología empleada actualmente en las microempresas de la ciudad	Análisis de Informes de producción sobre capacidad instalada y capacidad utilizada en cada industria	Fábricas de producción de calzado	Acicam y Gerentes	Informar a cada uno de los participantes del gremio como debe calcular su indicador de capacidad instalada, para tener presente que capacidad está usando realmente ofreciendo claridad de cómo verificar la capacidad que realmente se está usando frente a lo que se encuentra instalada en la fábrica mediante un instructivo.	Capacidad instalada Capacidad utilizada

Fuente: Diseño propio

La capacidad instalada es la cantidad a tope de producción que una empresa puede obtener en el transcurso de un tiempo establecido, considerando los recursos que la microempresa tenga actualmente disponibles. La capacidad utilizada es una medida de lo cerca o lejos que está el área productiva de funcionar a un total de la capacidad instalada, En el caso de las organizaciones, es un dato muy valioso, ya que expresa la condición que tiene una compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes. Dicho lo anterior es fundamental Solicitar a los participantes los informes de producción que registren las cantidades de pares realmente producidos el último año para compararlos contra la capacidad

instalada de producción o producción máxima que puede lograr cada industria en un año; los datos suministrados se analizan bajo la técnica de economías de escala de acuerdo a los estados de resultados de cada empresa para establecer el desempeño de los costos unitarios en cada nivel de producción.

*Tabla 23 Aplicación de economías de escala*

<b>CUAL</b>	<b>QUE</b>	<b>DONDE</b>	<b>QUIEN</b>	<b>COMO</b>	<b>INDICADOR</b>
Desconocimiento de la técnica de economías de escala en el área de producción	Aplicación de economías de escala por industria	Fábricas de producción de calzado	Gerentes	Elevar los volúmenes de producción con el objetivo de que el costo unitario de la unidad producida sea más bajo que el inicial, ya que entre mientras exista más volumen de producción el costo unitario se reduce en un valor monetario importante.	Costos unitarios en capacidad utilizada Costos unitarios en capacidad instalada

Fuente: Diseño propio

La economía de escala tiene la cualidad de avanzar y adicional tiene el privilegio de disminuir costos en la magnitud en que se crece, haciendo notar que cuando más producción hay, el valor que la empresa precisa por fabricar un producto va disminuyendo. Algunas ventajas que se presentan en la economía de escala.

- Al incrementar el nivel de cantidad fabricada y reducir los costos, se aumenta el beneficio económico.
- Se reduce el valor de venta al comprador.
- Al existir mayor manufactura, es viable dividir los costos fijos en más unidades y por consiguiente se reduce el costo por unidad manufacturada.
- Al bajar los costos, es factible situarse de mejor manera en el sector cara a los competidores.

Aumenta la rentabilidad y la eficiencia en una organización o emprendimiento, ya que la producción se hace más efectiva y los trabajadores se capacitan.

*Tabla 24 Análisis de beneficios financieros*

<b>CUAL</b>	<b>QUE</b>	<b>DONDE</b>	<b>QUIEN</b>	<b>COMO</b>	<b>INDICADOR</b>
-------------	------------	--------------	--------------	-------------	------------------

Desinformación de los beneficios financieros que ayudarían a desarrollar la productividad de la microempresa	Análisis de beneficios financieros	Fábricas de producción de calzado	Gerentes	Entregar información al sector calzado de los beneficios tanto públicos como privados que los ayudarán a cumplir los retos que se plantean a corto, mediano y largo plazo	Variación de costos unitarios  Variación de utilidades netas
--	------------------------------------	-----------------------------------	----------	---	--

Fuente: Diseño propio

Los beneficios financieros que se podemos encontrar ya sea públicos o privados generan un aumento de los volúmenes producidos, actividad que desarrollan los Gerentes, Jefes Financieros y los Jefes de Producción.

Al inicio del año 2022 el gobierno nacional junto con el presidente de la República, crearon herramientas de financiación con el fin de acelerar la economía ofreciendo grandes beneficios para las microempresas, dentro de las cuales se encuentran conforme al portal online el nuevo siglo, (2022).

- **Para las micros** se generó un capital de \$1,86 billones para microempresas que necesiten financiamiento en los siguientes dos años.
- **Se produce un Fondo de Capital que** establece una línea con una orientación vital para la extensión de los fondos de trabajo de las organizaciones con los recursos del Fondo Nacional de Garantías (FNG).

- **Se otorgará Refinanciación a las micros por lo cual** Se dispuso la colocación de \$500.000 millones para financiar las deudas que puedan tener las microempresas en el momento.
- Se estableció el aumento de la cobertura de garantía de las microempresas del 80% al 90%.
- **Por medio de la petición de los empresarios, se extendieron los plazos límites de crédito para las microempresas de 36 a 60 meses.**

*Tabla 25 Estudio de tiempos y movimientos*

CUAL	QUE	DONDE	QUIEN	COMO	INDICADOR
Ausencia de aplicación de técnicas de ingeniería industrial	Realizar estudios de tiempos y movimientos para mejorar el proceso productivo.	Fábricas de producción de calzado	Jefe de Producción	Lograr aumentar la productividad mejorando la eficiencia y eficacia de los procesos de producción de las líneas de calzado en la ciudad.	Tiempos en cada etapa del proceso

*Fuente: Diseño propio*

Aunque actualmente no es valorado, en la antigüedad era un método indispensable en todas las organizaciones ya que su propósito cuando se desarrolla un análisis de movimientos es suprimir o mejorar componentes que no son indispensables y que en algún momento pueden afectar tanto a la productividad como a la utilidad, seguridad, y calidad de la producción el método de estudio de movimiento inicia desde el estudio de los movimientos



de los brazos, las manos y el cuerpo, hasta el estudio de las herramientas y el equipo utilizado en la operación además del diseño del lugar de trabajo. Los encargados son Los Jefes de Producción junto con los Supervisores y Gerentes para establecer la duración en cada etapa del proceso logrando sistematizar de manera estructurada para conseguir una producción efectiva.

*Tabla 26 Distribución en planta*

<b>CUAL</b>	<b>QUE</b>	<b>DONDE</b>	<b>QUIEN</b>	<b>COMO</b>	<b>INDICADOR</b>
Carencia de la aplicación de la técnica de diseño de la distribución de planta en el área de producción	Rediseñar la distribución en planta según proceso productivo	Fábricas de producción de calzado	Jefe de Producción	Recomendarle a los propietarios de la planta de producción reorganizarla para que exista un orden de las áreas de trabajo y maquinaria que sea eficaz en costo, además de que sea sólida y segura para los operarios.	Distancias por procesos

*Fuente: Diseño propio*

rediseñar la distribución en planta de manera óptima de acuerdo al proceso productivo de cada industria, tiene como propósito agilizar el proceso al reducir tiempos y distancias en cada operación generando una mayor productividad; además de reducir el tiempo de producción, la intensidad de labores, el manejo de los insumos, el espacio instalado, las

operaciones constantes y se facilitan los procedimientos, del mismo modo segura y apropiada para los operarios que ejecutan las funciones. Se puede saber si la distribución que se planteó es eficaz cuando no se presentan los siguientes beneficios:

- Reducción de los cuellos de botella
- Aprovechamiento al máximo del espacio libre conforme a la necesidad.
- Minimización de los trayectos a recorrer por los insumos, equipos y trabajadores.
- Facilidad y flexibilidad considerable al momento de presentarse algún cambio a las condiciones o trabajo.
- Disminución de los insumos en los procesos.
- Incremento de la seguridad de los operarios.

*Tabla 27 Validez de la estrategia.*

<b>CUAL</b>	<b>QUE</b>	<b>DONDE</b>	<b>QUIEN</b>	<b>COMO</b>	<b>INDICADOR</b>
Falta de análisis a los exámenes de validez de las estrategias a implementar	Evaluar la validez de la estrategia.	Fábricas de producción de calzado	Gerente, Jefes de Producción.	Definir que la estrategia consolidada permita lograr el objetivo propuesto al ser implementada.	Resultados contra programa

*Fuente: Diseño propio*

Finalmente es importante que todos los responsables evalúen el desarrollo de las estrategias de forma permanente con el fin de evitar desviaciones de los resultados frente al

programa, mejorar continuamente, impulsar la autonomía, vigilar el avance y las interrupciones, constatar el nivel de entendimiento de las estrategias logrando desarrollar un camino para la evaluación de las estrategias a corto, mediano y largo plazo.

Este plan de acción para lograr mayor productividad en el sector se apoya en Acicam como gremio que debe convocar a todas las industrias del calzado de Cúcuta a reunión de socialización del documento comunicando los objetivos de la convocatoria y solicitando a los participantes los informes de producción que registren las cantidades de pares realmente producidos el último año para compararlos contra la capacidad instalada de producción o producción máxima que puede lograr cada industria en un año; los datos suministrados se analizan bajo la técnica de economías de escala de acuerdo a los estados de resultados de cada empresa para establecer el desempeño de los costos unitarios en cada nivel de producción, así como los beneficios financieros que generan un aumento de los volúmenes producidos, actividad que desarrollan los Gerentes, Jefes Financieros y los Jefes de Producción.

En el orden cronológico los Jefes de Producción analizan junto con los Supervisores y Gerentes los estudios de tiempos y movimientos para establecer la duración en cada etapa del proceso y con ello rediseñar la distribución en planta óptima de acuerdo al proceso productivo de cada industria, el propósito de estas acciones es agilizar el proceso al reducir tiempos y distancias en cada operación; finalmente todos los responsables deben evaluar la validez de la esta estrategia en forma permanente a fin de evitar desviaciones de los resultados frente al programa y mejorar continuamente.

## 6.2. Plan de Acción para la Competitividad

Objetivo: Mejorar la competitividad de las empresas del calzado de Cúcuta

Tabla 28 Investigación del mercado nacional e internacional.

<b>CUAL</b>	<b>QUE</b>	<b>DONDE</b>	<b>QUIEN</b>	<b>COMO</b>	<b>INDICADOR</b>
Desconocimiento de la demanda nacional e internacional que demuestre interés en la producción local	Investigación del mercado nacional e internacional	Fábricas de producción de calzado	Gerente	Generar un documento que el gremio pueda observar en el cual se encuentre el potencial y los resultados del mercado que tiene el calzado regional, nacional e internacional	Potencial del mercado Tamaño del mercado Tendencias en los mercados Demanda estimada

*Fuente: Diseño propio.*

Investigar los mercados tanto propios como afines al sector ayuda a tener conocimiento de la posibilidad e intención de compra que los clientes puedan tener, y adicionalmente lograr retroalimentar el conocimiento del aumento o crecimiento del mercado en el que se está posicionado.

Adicionalmente, mediante esta investigación también es posible obtener información para considerar el precio del producto, enfocados en encontrar un punto de equilibrio que beneficie las dos partes, tanto consumidor como fabricante.

Ventajas de la investigación de mercado:

- Obtener información que facilite la toma de decisiones que beneficien el desarrollo de la organización y logre ser más eficaz.
- Suministrar información efectiva y útil que contribuye a solucionar dificultades que se puedan presentar en la posteridad.
- enterarse del nivel del mercado que se desea abarcar.
- Fomenta la información de las preferencias actuales y futuras de los compradores y así la empresa logre complacer las necesidades, gustos de compra y horizonte de ingreso.
- Hacer una investigación de mercado apropiada y oportuna nos suma como empresa una ventaja adicional, lo que nos puede posicionar a la delantera de nuestros competidores.

*Tabla 29 Políticas comerciales*

<b>CUAL</b>	<b>QUE</b>	<b>DONDE</b>	<b>QUIEN</b>	<b>COMO</b>	<b>INDICADOR</b>
Inexistencia de políticas comerciales que puedan mejorar relaciones internacionales	Definir políticas comerciales	Fábricas de producción de calzado	Gerente de Mercadeo	Establecer políticas claras y confiables para las organizaciones de calzado en la región como librecambismo, proteccionismo, regionalismo, acuerdos comerciales bilaterales, acuerdos comerciales preferenciales	Precios Descuentos Plazos Formas de pago

*Fuente: Diseño propio*

Las políticas comerciales hacen alusión a la manera en la que se puede garantizar los mejores servicios para el país en sus relaciones comerciales en el extranjero e inversión con el resto del mundo. El proteccionismo y la apertura económica son dos doctrinas para el manejo de estas políticas y establecen las posibilidades al que un gobierno quiere llevar a su país, el proteccionismo ampara la fabricación nacional frente a la competencia extranjera, ya que su objetivo es proteger a los productores nacionales haciendo más complicado y costoso que competidores extranjeros puedan entrar al mercado local, y lo que hace la apertura económica es reducir las barreras que existan para que mercados internacionales ingresen sus productos al país regulando aranceles, regulaciones excesivas, prohibiciones, etc., algo positivo de ello es que si dos países se colocan de acuerdo en hacer estas reducciones, pues estos podrán exportar de manera más fácil entre ellos, pero existe algo negativo y es que el estado no interviene en la competencia de los productos que entren y se reducen las ayudas que protegen a la industria nacional de la internacional

En la ciudad de Cúcuta cada microempresa debe ajustar las políticas comerciales en cuanto a precios, descuentos, plazos y formas de pago, las cuales deben ser difundidas a los posibles y actuales clientes tanto regionales, nacionales e internacionales para garantizar su conocimiento.

Tabla 30 Clientes reales en los mercados.

<b>CUAL</b>	<b>QUE</b>	<b>DONDE</b>	<b>QUIEN</b>	<b>COMO</b>	<b>INDICADOR</b>
Deficiencias para identificar los clientes potenciales en los mercados de interés	Identificar clientes reales en los mercados de interés	Fábricas de producción de calzado	Gerente de Mercadeo	Determinar un número de clientes reales/potenciales que realmente están interesados en el producto estableciendo un nicho de mercado.	N° de clientes potenciales

*Fuente: Diseño propio*

Con el apoyo de Procolombia que es la encargada de promover las exportaciones colombianas se identifican los clientes potenciales en el exterior, ya que es de suma importancia identificar posibles clientes para que a corto, mediano o largo plazo ellos adquieran los productos que ofrece la microempresa, las personas interesadas se pueden convertir en compradores, pero esto dependerá de la conducta o necesidad que tengan. Estos son tan fundamentales como los clientes reales, ya que si se hace una buena gestión desde la posición como fabricante y vendedor estos se terminarán convirtiendo en clientes reales. Se debe tener claro que no existen los clientes imposibles, ya que por más difícil que parezca un cliente, se debe proceder a conservarlo, es indispensable como organización tener claro que la mejor publicidad para la microempresa con los clientes potenciales, es la felicidad y satisfacción de los clientes actuales.

Existen diferentes tipos de clientes potenciales

- Posible cliente frecuente: son los clientes que compran de forma habitual o casual y el objetivo es generar en este un hábito de consumo
- Posible consumidor: son los clientes que se definen por su poder de compra y la cantidad de compras que realice es el objetivo
- Posible cliente influyente: muchos clientes se hacen respecto al nivel de influencia

Tabla 31 Facturas proformas a clientes en el exterior.

<b>CUAL</b>	<b>QUE</b>	<b>DONDE</b>	<b>QUIEN</b>	<b>COMO</b>	<b>INDICADOR</b>
Desconocimiento del proceso de exportación del sector calzado microempresarial	Enviar facturas proformas a clientes potenciales del exterior	Fábricas de producción de calzado	Gerente de Mercado	Consolidar la entrega de las facturas proforma con los clientes que realmente estén interesados y lograr finiquitar el cierre del negocio.	Términos Incoterms

Fuente: Diseño propio

La factura proforma facilitara la debida interpretación de los detalles de una factura comercial final, la cual debe ser remitida antes de la entrega de los productos, además esta misma ayudará a hacer un proceso de entrega sin problemas, enviándola con anterioridad a la aduana logrando declarar el valor de las mercancías, también se puede tomar como un



acto de buena fe del vendedor puesto que estará informando al comprador de lo que encontrará en la factura final y facilitará el proceso interno de aceptación de compras. Por ende, lograr hacer llegar este tipo de facturación facilitará e informará, de la manera más real y cercana (costos) posible a una factura legal.

*Tabla 32 Planes de exportación.*

<b>CUAL</b>	<b>QUE</b>	<b>DONDE</b>	<b>QUIEN</b>	<b>COMO</b>	<b>INDICADOR</b>
Inexistencia de planes de exportación	Elaborar Planes de Exportación	Fábricas de producción de calzado	Gerente de Mercadeo	Plantear una herramienta donde se encuentren los requerimientos asociados a las oportunidades que se presentan en el exterior con las mismas singularidades del sector.	Matriz de Distribución Física Internacional

Fuente: Diseño propio

Colombia es el cuarto productor de calzado en América Latina, con una cultura dirigida a la capacidad y a la prontitud del trabajo manual. La industria de calzado se ha consolidado en investigar nuevos mercados no dejando de lado las innovaciones, elementos de calidad y procesos novedosos. Es por esto que, para competir con calidad en los mercados exigentes a nivel mundial, los exportadores colombianos deben ofrecer productos cómodos, con buen diseño y excelente manufactura.

Para la elaboración de planes de exportación que debe realizar cada industria es indispensable efectuar un acuerdo de compraventa internacional con el cliente que especifica los términos y condiciones, tanto para el vendedor como para el comprador. El acuerdo deberá contener la condición de los precios, zonas de entrega, documentación y los riesgos involucrados en la entrega física de los productos. Un plan de exportación les ofrece seguridad y tranquilidad, también implicarse en los hechos que están por aparecer.

*Tabla 33 Matriz de distribución física internacional.*

<b>CUAL</b>	<b>QUE</b>	<b>DONDE</b>	<b>QUIEN</b>	<b>COMO</b>	<b>INDICADOR</b>
Falta de una matriz de distribución física de expansión geográfica extranjera	Elaborar y analizar la Matriz de Distribución Física Internacional	Fábricas de producción de calzado	Gerente de Mercadeo	Lograr reducir tiempos al máximo, disminuir costos y mitigar el riesgo que se genera durante el recorrido del producto desde la zona de partida como hasta el momento de la llegada.	Tipo de carga, Modo de transporte, Incoterms, Costos de la operación, administración de la exportación,

Fuente: Diseño propio

Ya que la matriz de distribución física se define como el procedimiento de organización que se lleva a cabo en cuanto a ubicar un producto en el comercio internacional

dando cumplimiento a los términos acordados entre el vendedor y el comprador final, es importante incluir en el documento de manera clara y concisa la matriz de Distribución Física Internacional la cual logre resumir la operación de comercio exterior de acuerdo a los términos de negociación Incoterms, tipo de mercancía, tipo de empaque, modos de transporte y liquidación de la exportación.

*Tabla 34 Validez de la estrategia.*

<b>CUAL</b>	<b>QUE</b>	<b>DONDE</b>	<b>QUIEN</b>	<b>COMO</b>	<b>INDICADOR</b>
Falta de análisis a los exámenes de validez de las estrategias a implementar	Evaluar la validez de la estrategia	Fábricas de producción de calzado	Gerente, Gerente de Mercadeo	Definir que la estrategia consolidada permita lograr el objetivo propuesto al ser implementada	Resultados contra programa

*Fuente: Diseño propio*

Finalmente es importante que todos los responsables evalúen el desarrollo de las estrategias de forma permanente con el fin de evitar desviaciones de los resultados frente al programa, mejorar continuamente, analizar los mercados, sobrevivir en el sector, avanzar hacia el cumplimiento de las metas con éxito y buscar simultáneamente la eficacia, calidad, adaptabilidad y rapidez de acción, además constatar el nivel de entendimiento de las estrategias logrando desarrollar un camino para la evaluación de la estrategias a corto, mediano y largo plazo.

El plan de acción para lograr la competitividad se fundamenta en la investigación del mercado nacional e internacional para establecer potenciales de compra de parte de clientes actuales y potenciales, resultados que determinan tamaños de mercados, expectativas de los consumidores y condiciones de negociación, lo que conlleva a una revisión y ajustes de las políticas comerciales de cada empresa en cuanto a precios, descuentos, plazos y formas de pago, las cuales se difunden a los posibles y actuales clientes.

Con lo anterior y con el apoyo de Procolombia se identifican los clientes potenciales en el exterior a quienes se les envía factura proforma o cotizaciones con portafolio de productos, lo cual representa un mecanismo para la decisión de colocar pedidos de los productos de mayor interés. Esto conlleva a la elaboración de planes de exportación que debe cada industria elaborar según guía de Procolombia, instrumento que incluye la elaboración y análisis de la Matriz de Distribución Física Internacional que resume la operación de comercio exterior de acuerdo a los términos de negociación Incoterms, tipo de mercancía, tipo de empaque, modos de transporte y liquidación de la exportación; finalmente todos los responsables deben evaluar la validez de la esta estrategia en forma permanente a fin de evitar desviaciones de los resultados frente al programa y mejorar continuamente

## Conclusiones

Se pudo concluir que el tipo de calzado que tiene mayor salida y producción con un 55% es el de mujer ya que estas tienden a tener un patrón de compra mayor a lo largo del año, a diferencia del calzado para hombres y niños/niñas con una salida del 24% y 21% respectivamente. Lo anterior además obliga a las microempresas a dedicar gran parte de su producción a este tipo de calzado.

Se concluye que tradicionalmente ha atendido en mercado venezolano el cual tiende a desaparecer dado los cambios ideológicos en el país vecino, desaprovechando otras oportunidades percibidas en otros mercados del exterior.

Las microempresas actualmente se encuentran operando con una capacidad instalada del 51% lo que significa que aún no se han recuperado por completo de la pasada crisis por pandemia ya que estas expresan que han subido de precios algunos insumos y se ha hecho más complicado la fabricación dejando como resultado una producción anual promedio de 28.119 pares de zapatos anuales.

El contrabando es la principal amenaza del sector, en especial el calzado proveniente de China de menor calidad y bajos precios afectando su participación en los mercados nacionales y regionales principalmente.

Con un 7% de los encuestados haciendo cobertura comercial internacional se evidencia la falta de gestión de exportaciones por parte de los empresarios y la poca participación en el exterior, a diferencia de la cobertura comercial en la región con un 35%, nacional con un 38% y local con un 20% dado que muchas de estas microempresas se centran en el mercado interior.

La falta de innovación, desarrollo tecnológico, insuficientes competencias del recurso humano y falta de cultura exportadora constituyen las principales debilidades de las empresas del calzado de Cúcuta.

Se puede concluir que las economías de escala son la principal estrategia de productividad que las fábricas del calzado de Cúcuta deben aplicar con el propósito de aumentar los volúmenes producidos, reducir costos unitarios e incrementar las utilidades de los negocios.

Reducir los costos unitarios les permite a las industrias del calzado ofrecer precios más competitivos conservando la calidad esperada por los usuarios, en otras palabras, aumentan los niveles competitivos.

Habiendo mencionado la anterior conclusión, también se evidencio que el 80% de las microempresas encuestadas tienen mayor preferencia por las ferias de calzado que se llevan a cabo a nivel nacional y por el contrario la participación en ferias internacionales solo cuenta con un 20% de estas microempresas, llevando a evidenciar una baja orientación a del marketing exterior.

Esencialmente las empresas del calzado de Cúcuta deben orientar su gestión al mercado con el propósito de incrementar facturación y por tanto volúmenes producidos para reducir costos unitarios

Como amenazas muy altas que impactan de manera negativa las microempresas por ser valoradas entre un promedio de 4.1 a 4.9 se encuentran el contrabando, la competencia desleal, la falta de políticas de mercadeo, la calidad ofrecida al mercado, la diversificación de productos, las promociones de la competencia e importaciones de otros países y como amenazas altas valoradas entre 3.8 y 4.0 se encuentran precios de la competencia y descuentos a distribuidores.

Se requiere una mayor articulación de las empresas del sector calzado de la ciudad de Cúcuta con instituciones gubernamentales y no gubernamentales, como Bancoldex, Procolombia, Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, Cámara de Comercio de Cúcuta y la Comisión Regional de Competitividad entre otras y con apoyo del Comité Universidad-Empresa-Estado que opera en Norte de Santander

## **Recomendaciones**

Convocar a través de Acicam a los empresarios de las industrias del calzado de Cúcuta con el objeto de socializar y analizar el presente proyecto, así como determinar las inquietudes de los participantes y ajustar el plan de acción.

Cada industria en particular debe presentar a Acicam estados financieros e informe de producción que especifique la capacidad instalada y la capacidad utilizada en el último año de operaciones.

Analizar las economías de escala por cada industria para establecer los beneficios financieros previstos en el proyecto, determinar dificultades y fijar metas de mejoramiento

Analizar los informes de mercadeo y ventas del último año de cada industria del calzado y fijar metas comerciales a nivel nacional, regional e internacional.

Determinar qué participación tiene la aplicación de los sistemas de gestión de la calidad en el sector calzado de Cúcuta y brindar orientaciones en esta materia

Socializar la guía de exportación suministrada por Procolombia para la elaboración de un Plan Exportador

Realizar un seguimiento al plan de acción propuesto para establecer su cumplimiento,



detectar desviaciones y sugerir acciones de mejoramiento continuo

Acicam debe presentar un informe del resultado de las socializaciones con el propósito de estimular al sector en las expectativas de productividad y competitividad.

En las convocatorias debe invitarse a representantes de Bancoldex, Procolombia, Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, Cámara de Comercio de Cúcuta, Comisión Regional de Competitividad y Comité Universidad-Empresa-Estado con el objeto de lograr compromisos.

## Bibliografía

Acevedo-Gelves, L. y Albornoz-Arias, N. (2019). Capacidad de adaptación en empresas del calzado en el Norte de Santander, Colombia. *Desarrollo Gerencial*, 11(1), 104-130. Cúcuta.

Aguilar Barreto, A. J. y Aguilar Barreto, C. P., (2019), "Algunas costumbres mercantiles en la industria del calzado del municipio de San José de Cúcuta (Colombia)", *Revista de Derecho Privado*, Universidad Externado de Colombia, n.º 36, enero-junio 2019, pp. 319-331

Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas, (ACICAM), (2018), *Transformación Productiva*, disponible en <https://acicam.org/transformacion-productiva-de-acicam/>.

Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas, (ACICAM), (2020). *¿Cómo va el sector?*, Enero a Diciembre 2019, disponible en <https://acicam.org/como-va-el-sector/>

ACICAM, (2019), *¿Cómo va el sector?* Disponible en [file:///C:/Users/BRENDA/Downloads/comovaelsector\\_DICIEMBRE-2019.pdf](file:///C:/Users/BRENDA/Downloads/comovaelsector_DICIEMBRE-2019.pdf)

Arango Álzate, Bibiana; Betancourt Hurtado, Jennifer y Martínez López, Luisa Fernanda, (2015), *Implementación de herramientas para el diagnóstico de innovación en una*

*empresa del sector calzado en Colombia*, RAI - Revista de Administração e Inovação, vol. 12, núm. 3, pp. 310-329, Universidad de São Paulo, São Paulo, Brasil

Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas, (ACICAM), (2020). *¿Cómo va el sector?*, Enero a Diciembre 2019, disponible en <https://acicam.org/como-va-el-sector/>.

Barbá, Gisela (2013) *Logística en la distribución física internacional*. Disponible en <http://biblioteca.esucomex.cl/RCA/Log%C3%ADstica%20y%20distribuci%C3%B3n%20f%C3%ADsica%20internacional.pdf>

Barcos Carballo Miriam, Valdes Guelmes Lucia (2016) *Algunas consideraciones acerca de las variables en las investigaciones que se desarrollan en educación*. Artículo original revista universidad y sociedad. Disponible en [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202016000100021](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202016000100021)

Betancourt, D. F. (2016). *Capacidad de producción: ¿Qué es y cómo se calcula?*, Ingenio Empresa: disponible en [www.ingenioempresa.com/capacidad-produccion-empresa](http://www.ingenioempresa.com/capacidad-produccion-empresa).

Betancourt, D. F. (2016). *Capacidad de producción: ¿Qué es y cómo se calcula?*, Ingenio Empresa: disponible en [www.ingenioempresa.com/capacidad-produccion-empresa](http://www.ingenioempresa.com/capacidad-produccion-empresa).

Camacho M., M. (2002), *Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa*. Revista Vía Salud (21), 2.

Cámara de Comercio de Cúcuta, (2020), *Repoténciate, Encadenamientos Sistema Moda*, disponible en <https://www.cccucuta.org.co/noticias-7-m/2080-repotenciate%2C-encadenamientos-sistema-moda.htm>

Cámara de Comercio de Cúcuta, (2021), *Mipymes del calzado de Cúcuta toman medidas para enfrentar la competencia externa*, disponible en <https://www.cccucuta.org.co/noticias-7-m/322-mipymes-de-calzado-de-cucuta-toman-medidas-para-enfrentar-la-competencia-externa.htm>

Cámara de Comercio de Bucaramanga (2020e), *Resultados de la Encuesta “Reactivación productiva en Santander”*, disponible en <https://www.camaradirecta.com/temas/documentos%20pdf/informes%20de%20actualidad/2020/Encuesta%20reactivacion%20productiva%20Santander.pdf>

Cárdenas, Jairo Alberto; Cristancho, José Alberto; Sayago Ortiz, Nhora E.; Ureña, Yan Carlos, (2017), *Análisis del nivel de productividad y formulación de estrategias para el mejoramiento de la productividad y competitividad de las mipymes de calzado ubicadas en San José de Cúcuta, Colombia*, Revista Relayn, vol.1, núm.3, pp 29-40

Carrillo, Gómez y Monroy, (2019), *Análisis, Caracterización y Enfoque a un Modelo Estratégico de Competitividad del Subsector Calzado en el Área Metropolitana de Cúcuta*, Universidad Libre Seccional Cúcuta Centro Seccional de Investigaciones

Carrillo Guecha, Angélica Alexandra, (2020), *Efectos de las economías de escala en la rentabilidad de las fábricas de calzado de Cúcuta*, Ingeniería Industrial, Universidad Libre Regional Cúcuta.

Centro Nacional de Productividad, *Medición de la productividad del valor agregado*, Colombia, 2008, [www.cyta.com](http://www.cyta.com)

Colaboradores de Wikipedia. (2021, 13 noviembre). *Encuesta*. Wikipedia, la enciclopedia libre. <https://es.wikipedia.org/wiki/Encuesta>

Contreras Sierra, Emigdio Rafael, (2013), *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica* Pensamiento & Gestión, núm. 35, pp. 152-181 Universidad del Norte Barranquilla, Colombia

Dávila López, Fabián, Sierra Cáceres William y Riaño Solano Miller, (2018), *Crecimiento sostenible y factores de competitividad del sector calzado en Cúcuta*, Respuestas, Vol.23 Núm. S1, Universidad Francisco de Paula Santander, Cúcuta.

Delfín Ortega, Odette V.; Bonales Valencia, Joel, (2014), *Desempeño Competitivo del Sector Agroindustrial en el Estado de Michoacán*, *Investigación Administrativa*, núm. 114, pp. 43-66 Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Santo Tomás Distrito Federal, México

Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas DANE, (2019), *Resultados Censo Nacional de Población y Vivienda 2018 San José de Cúcuta, Norte de Santander*,

disponible en <https://www.dane.gov.co/files/censo2018/informacion-tecnica/presentaciones-territorio/190806-CNPV-presentacion-Norte-de-Santander.pdf>

Dane, (2020), Colombia. Proyecciones de Población Municipales por Regiones

Departamento Nacional de Planeación, DNP, (2020), Mercado Laboral Urbano – Primer Semestre de 2020: Cúcuta, Dirección de Estudios Económicos, disponible en [https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Estudios%20Economicos/6%20Informe%20semestral%20C%3%BAcuta\\_I2020](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Estudios%20Economicos/6%20Informe%20semestral%20C%3%BAcuta_I2020).

Ducón Salas Julio César, Cely Torres Andrea y Muñoz John, (2018), *Aportes al fortalecimiento de la aglomeración productiva local como estrategia de manejo del riesgo operativo en la industria de cuero, calzado y marroquinería en Bogotá*, Pensamiento & Gestión, núm. 44, Fundación Universidad del Norte - Barranquilla, Colombia

Economía de escala (2019). Recuperado de Enciclopedia Económica (<https://enciclopediaeconomica.com/economia-de-escala/>)

Fernández, N. (2006). *Política, planeamiento y gestión de la educación*. Argentina: UNTREF

Flores Quimbayo Mayra Alejandra y Gáfaró Espinosa Andres Mauricio, (2018), *Estrategias para potenciar la Industria Colombiana de Calzado, en un contexto de Comercio Global: Una mirada desde el Modelo de la Triple Hélice*, Universidad Cooperativa de Colombia Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Comercio Internacional Bogotá D.C.

- Gómez, Ofelia, (2012), Costo, volumen, precio y utilidad: dinámica del desempeño financiero. Industria Confecciones Infantiles, Artículo de Investigación Científica y Tecnológica, Universidad Santo Tomás, Bucaramanga, p.55-65
- Grisales López Jorge Eduardo, (2014), *Impacto en la productividad y competitividad empresarial ocasionado por las excusas de sus empleados*, Revista OIKOS año 18, N° 37, , Institución Universitaria ESCOLME, Medellín, Colombia
- Inexmoda, (2019), *Informe del Sector Calzado y Marroquinería, junio 2019*, disponible. en [https://imgcdn.larepublica.co/cms/2019/07/05201426/Informe\\_Especial\\_Calzado\\_y\\_Marroquineri%CC%81a\\_-\\_Jun\\_2019.pdf](https://imgcdn.larepublica.co/cms/2019/07/05201426/Informe_Especial_Calzado_y_Marroquineri%CC%81a_-_Jun_2019.pdf)
- Jhonston, Scholes, (2000). Dirección Estratégica. Ed. Mc. Graw Hill; México
- La Opinión, (7 de Junio de 2018), *Calzado y marroquinería, sectores que crecen en Cúcuta pese a dificultades*, disponible en <https://www.laopinion.com.co/economia/calzado-y-marroquineria-sectores-que-crecen-en-cucuta-pese-dificultades>
- Meller, Patricio, (2019), *Productividad, competitividad e innovación: perspectiva conceptual*, disponible en <http://www.cieplan.org/wp-content/uploads/2019/10/Perspectiva-Conceptual-e-Interrelaci%C3%B3n.pdf>
- Méndez, Carlos, 2007, *Metodología, Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*, 4° Edición, Editorial Limusa, Bogotá D.C.

Miranda José A. (2015), *La USMC y su influencia sobre la industria del calzado de Estados Unidos, Latinoamérica y Europa en la primera mitad del siglo xx. ¿un monopolio eficiente?* América Latina en la Historia Económica, Revista de Investigación, vol. 22, núm.2, pp. 71-100 Instituto de Investigaciones Dr. José María Luis Mora Distrito Federal, México.

Ministerios de Industria y Comercio, Min comercio, (2021), *Información: Perfiles Económicos Departamentales, Oficina de Estudios Económicos*, disponible en <https://www.mincit.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=343b884d-95de-4e64-8f0f-f76334a7dd74>

Páginas Amarillas. Com, (2021), *Fábricas de Calzado en Cúcuta*, disponible en <https://www.paginasamarillas.com.co/cucuta/servicios/calzado>

Pérez, Anna (2017), OBS Business School, *Economías de Escala: Definición y tipos*, disponible en <https://www.obsbusiness.school/blog/economia-de-escala-definicion-y-tipos>

Pineda Toscano Miguel Ángel y Mendoza Vargas Giovani, (2018), *Análisis y Caracterización de la Industria del Calzado de Cuero en el Clúster del Barrio Restrepo*, Fundación Universitaria Empresarial de la Cámara de Comercio de Bogotá, Uniempresarial, Maestría en Administración de Negocios, Bogotá D.C.



- Porter, Michael , (2002), *Ventaja Competitiva* , S.L. (Grupo Patria Cultural) Alay Ediciones, México.
- Ramirez Velasquez, Alejandro; Montoya R., Iván Alonso; Montoya Restrepo, Alexandra, (2012), *Análisis del Potencial Competitivo del Bioetanol en Colombia: un enfoque desde las 5 Fuerzas Competitivas de Michael Porter* Gestión y Ambiente, vol. 15, núm. 2, pp. 117-129 Universidad Nacional de Colombia Medellín, Colombia.
- Ramírez Angulo, Natanael; Mungaray Lagarda, Alejandro; Ramírez Urquidy, Martín; Taxis Flores, Michelle, (2010), *Economías de escala y rendimientos crecientes. Una aplicación en microempresas mexicanas*, Economía Mexicana. Nueva Época, vol. XIX, núm. 2, pp. 213-230 Centro de Investigación y Docencia Económicas, A.C. Distrito Federal, México
- Rolon Jaime, Cortes Julio (2012) *Planteamiento de estrategias para el mejoramiento del sector productivo del calzado y marroquinería en el área metropolitana de Cúcuta*, Universidad Francisco de Paula Santander Facultad de Ingeniería, plan de estudios de ingeniería industrial.
- Romero Arcos Alexis, Monroy Sepúlveda Richard, (2017), *Estrategias para mejorar la productividad y competitividad de las empresas de calzado de Cúcuta*. Revista Espacios, Vol.38 (No,39), Cúcuta
- Sapag, Nassir y Sapag, Reinaldo, (2019), *Preparación y Evaluación de Proyectos*, Quinta Edición, Editorial Mc Graw Hill, México.

Sebastiá Alcaraz, Rafael (1997) *La industria del calzado en la provincia de alicante: características de su evolución reciente (1970-1991)*, Investigaciones Geográficas (Esp), núm. 18, pp. 81-98 Instituto Interuniversitario de Geografía Alicante, España

Serrada Bautista Alejandro José y Fierro Porto Hernando Alfonso, (2013), *Sector Calzado en Colombia, Caso de estudio y Consideración de Modelos de Negocio en las Empresas de Calzado: MSS, BRG Y CHS*, Trabajo de Grado Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, Bogotá D.C.

Sierra Contreras Rafael Emigdio, (2013), *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica*. Disponible en <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n35/n35a07.pdf>

Sy Corvo, Helmut, (2019), *Capacidad instalada: en qué consiste, factores y ejemplos*. Lifeder, disponible en <https://www.lifeder.com/capacidad-instalada/>

Universidad Pedagógica Experimental Libertador, (2002), *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*, Caracas

Vargas, Andrés, (2002), *Modelo para la elaboración de un plan de negocios para las empresas pequeñas y medianas*, Estudios Gerenciales, núm. 82, pp. 93-108 Universidad ICESI Cali, Colombia.

Villegas Álvarez, Diana Carolina; Zapata González, Héctor Darío, (2007), *Competitividad sectorial internacional. Caso: sector del cuero y del calzado Entramado*, vol. 3, núm. 1, pp. 24-49 Universidad Libre Cali, Colombia.

## Anexos

### Anexo 1 Cuestionario.

## UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**Objetivo:** Determinar los niveles de productividad y competitividad

**Alcance:** Fábricas de calzado de Cúcuta

**Instructivo:** A continuación, aparecen preguntas cerradas de una sola alternativa de respuesta cuyo fin es determinar el desempeño en materia de productividad y competitividad de las fábricas de calzado de Cúcuta; favor responder colocando una X en la casilla que usted considere según su criterio.

### Productividad

1. ¿Con cuántos empleados cuenta la fábrica?

1 a 3 \_\_\_ 4 a 6 \_\_\_ 7 a 9 \_\_\_ 10\_\_

2. ¿Cuál o cuáles tipos de calzado produce? Hombres \_\_\_ Mujeres \_\_\_ Niños (as)\_\_\_

3. La formalidad de la empresa está basada en:

¿Cámara de comercio \_\_\_\_\_ Industria y comercio \_\_\_\_\_ DIAN \_\_\_\_\_ Ninguna  
\_\_\_\_\_ Otra? \_\_\_\_\_

4. ¿Qué capacidad instalada anual posee la fábrica (capacidad máxima de producción anual en pares de zapatos)? 41.000 pares a 50.000 pares \_\_\_ 51.000 a 60.000 \_\_\_ 61.000 a 70.000 otra \_\_\_ Cuál? \_\_\_\_\_

5. ¿Cuál es la capacidad real anual de producción en pares? (Producción real anual en pares) 24.000 a 28.000 \_\_\_ 28.000 a 32.000 \_\_\_ 32.000 a 40.000 \_\_\_ otra \_\_\_

6. ¿Qué mercados atiende? Local \_\_\_ regional \_\_\_ nacional \_\_\_ internacional \_\_\_

7. ¿Cuántos años lleva la microempresa desempeñándose en el sector calzado?

Entre 1 y 3 \_\_\_\_\_ Entre 4 y 7 \_\_\_\_\_ Entre 8 y 11 \_\_\_\_\_ Entre 12 y 15 \_\_\_\_\_

8. ¿Al instante de comunicarse con los proveedores cuáles son los requisitos que tiene en cuenta?

¿Calidad \_\_\_\_\_ Costos \_\_\_\_\_ Servicio postventa \_\_\_\_\_ otro? \_\_\_\_\_

9. ¿Con qué frecuencia subcontrata procesos de producción de otros fabricantes?

Siempre \_\_\_\_\_ algunas veces \_\_\_\_\_ casi nunca \_\_\_\_\_

10. Para poder comercializar sus productos ¿Cuál es la ruta de distribución usada?

¿Mayoristas \_\_\_\_\_ Almacenes de cadena \_\_\_\_\_ Otros? \_\_\_\_\_

11. De los tipos de mantenimiento a continuación ¿Cuáles utiliza la empresa?

Preventivo \_\_\_\_\_ Correctivo \_\_\_\_\_

12. ¿A qué tipo de actividades asiste la microempresa?

¿Feria nacional \_\_\_\_\_ Feria internacional \_\_\_\_\_ otros? \_\_\_\_\_

13. ¿En el último año cuántos productos nuevos incorporó en el portafolio?

Menos de 5 \_\_\_\_\_ Entre 5 y 10 \_\_\_\_\_

14. ¿Qué tipo de salario utiliza la empresa?

Sueldo fijo \_\_\_\_ Por destajo \_\_\_\_\_

15. ¿Qué nivel de rotación tiene la empresa?

Alto \_\_\_\_ Medio \_\_\_\_ Bajo \_\_\_\_\_

16. ¿Cuáles son sus mayores amenazas que afectan la competitividad de la fábrica? 5 muy alta, 4 alta, 3 moderada, 2 baja y 1 muy baja amenaza.

Preguntas	5	4	3	2	1
Contrabando					
Competencia desleal					
Importaciones de otros países					
Precios de la competencia					
Descuentos a distribuidores					
Calidad ofrecida al mercado					
Diversificación de productos					
Promociones de la competencia					
Falta de políticas de mercadeo					

## Anexo 2 Certificado de la Cámara de Comercio de Cúcuta Portal Compite Reporte

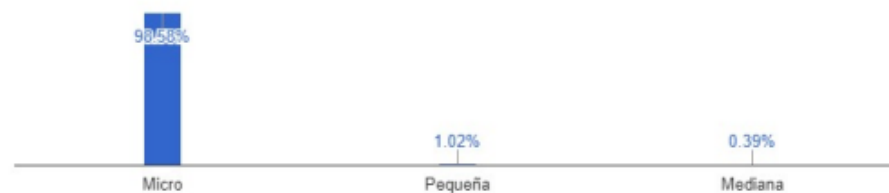
### Empresarial

#### 2.1 INFORMACIÓN GENERAL

##### 2.1.1 NÚMERO DE EMPRESAS



##### 2.1.2 TAMAÑOS



###### Tamaño: Micro

- Total: 1,251
- Crecimiento: -7.00%
- Participación: 98.58%
- Ganancia en participación: --13.65pp\*
- Edad promedio: 0 años y 6 meses
- Tipos Jurídicos:
- Sociedades: 8.39%
- Personas naturales: 91.61%

###### Tamaño: Pequeña

- Total: 13
- Crecimiento: 0.00%
- Participación: 1.02%
- Ganancia en participación: --8.33pp\*
- Edad promedio: 7 años y 9 meses
- Tipos Jurídicos:
- Sociedades: 69.23%
- Personas naturales: 30.77%

###### Tamaño: Mediana

- Total: 5
- Crecimiento: 400.00%
- Participación: 0.39%
- Ganancia en participación: +400.00pp\*
- Edad promedio: 16 años y 2 meses
- Tipos Jurídicos:
- Sociedades: 100.00%
- Personas naturales: 0.00%

**Anexo 3 . Evidencia de aplicación de las encuestas con los empresarios del sector.**